



TESIS DE DOCTORADO

**LOS MODELOS DE NEGOCIO  
DIGITALES DE LOS  
PERIÓDICOS DE REFERENCIA  
DE LOS PAÍSES DE LA  
COMUNIDAD ANDINA**

Yalitza Therly Ramos Gil

ESCUELA DE DOCTORADO INTERNACIONAL  
PROGRAMA DE DOCTORADO EN  
COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN CONTEMPORÁNEA

SANTIAGO DE COMPOSTELA

2021







## DECLARACIÓN DE LA AUTORA DE LA TESIS

**Los modelos de negocio digitales de los periódicos de  
referencia de los países de la Comunidad Andina**

Dña.

Yalitza Therly Ramos Gil

*Presento mi tesis, siguiendo el procedimiento adecuado al Reglamento, y declaro que:*

- 1) La tesis abarca los resultados de la elaboración de mi trabajo.*
- 2) En su caso, en la tesis se hace referencia a las colaboraciones que tuvo este trabajo.*
- 3) La tesis es la versión definitiva presentada para su defensa y coincide con la versión enviada en formato electrónico.*
- 4) Confirmo que la tesis no incurre en ningún tipo de plagio de otros autores ni de trabajos presentados por mí para la obtención de otros títulos.*

*En Santiago de Compostela, lunes 14 de junio de 2021*

Yalitza Therly Ramos Gil





## AUTORIZACIÓN DEL DIRECTOR DE LA TESIS

**Los modelos de negocio digitales de los periódicos de  
referencia de los países de la Comunidad Andina**

/D. Fermín Galindo Arranz

INFORMA/:

Que a presente tese, correspóndese co traballo realizado por Dna. YALITZA THERLY RAMOS GIL, baixo a miña dirección/titorización, e autorizo a súa presentación, considerando que reúne os requisitos esixidos no Regulamento de Estudos de Doutoramento da USC, e que como director desta non incorre nas causas de abstención establecidas na Lei 40/2015.

De acordo co indicado no Regulamento de Estudos de Doutoramento, declara tamén que a presente tese de doutoramento é idónea para ser defendida en base á modalidade de Monográfica con reprodución de publicacións, nos que a participación do/a doutorando/a foi decisiva para

a súa elaboración e as publicacións se axustan ao Plan de Investigación.

En SANTIAGO DE COMPOSTELA de JUNIO de 2020



## AGRADECIMIENTOS

Mis agradecimientos están imbuídos en perspectivas llenas de gratitud basados en el reconocimiento. Nombrar a todos sería una lista interminable. Sin embargo, quiero expresar mi más sincera retribución a todas las personas que hicieron parte de esta tarea, en especial, por comprender el manuscrito y que cada una me haya ofrecido sus críticas y reflexiones, recordando, que las técnicas y los instrumentos de las investigaciones las origina la mente humana en su saber disciplinar.

Prestar atención a los detalles fue un trabajo sesudo de mi director y tutor de tesis Fermín Galindo, quien fue un conductor óptimo, me dio el puente académico para no dilatar mi tiempo. Aprendí que sus mensajes marcaron turnos, invitada siempre y en todo momento a finalizar la investigación y darme el tiempo para encontrar este camino. Es muy satisfactorio poder añadir ahora que los métodos de investigación esquematizados en este estudio, han recibido respaldo de un número considerable de personas e instituciones que fueron orientadas por la labor de un director de tesis.

Cada experiencia se cita en aquella parte del manuscrito donde se considera más apropiada para ilustrar un aspecto particular de la investigación académica. Diversos momentos de la experiencia de las entrevistas fueron fuente importante de información crucial. Por ello deseo sinceramente agradecer a los expertos entrevistados de los medios, instituciones, academias, centros de investigación y grupos de investigación. Me ayudaron comunicándome sus impresiones y configurar patrones importantes. Respuestas oportunas procedentes de los diarios *El Comercio* de Ecuador ([elcomercio.com](http://elcomercio.com)), *El Comercio* de Perú ([elcomercio.pe](http://elcomercio.pe)) y la Comunidad Andina.

A Ismael Nafría, director de la revista *National Geographic España*. Periodista, escritor, consultor y profesor especializado en medios digitales, autor del libro “La reinención de *The New York Times*” (2017) y editor del boletín “Tendenci@s” sobre medios digitales. A José Ignacio Latorre, físico cuántico, investigador, divulgador científico y catedrático universitario español de la

Universidad de Barcelona. A Martin Baron, editor gerente del *Washington Post*. Enrique Cornejo, economista y político peruano, quien en el pasado fue Ministro de Transportes y Comunicaciones del Perú, Ministro de Vivienda, Construcción y Saneamiento del Perú, Rector de la Universidad Simón Andina, miembro del Banco Central y miembro secretario de la Comunidad Andina; actualmente emprendedor en su propio medio digital.

Resaltar a los catedráticos de la Universidad Santiago de Compostela (USC), Francisco Campos, Juan Carlos Miguel de Bustos, Miguel Túñez y Xosé López, por sus útiles sugerencias, críticas y referencias. Y en este mismo espacio, señalar al equipo del programa doctoral, por hacer extensivo que la formación investigativa nos permitiese motivarnos para llegar a la conclusión de esta obra con la marcada incidencia de colaboraciones científicas. Permitiendo escenificar la tendencia de un conjunto de conocimiento organizado sobre la literatura actual. Quienes todos juntos, se conjugan entre lectores y miembros sobre lecciones y análisis. Es solo a través de sus miradas críticas y destrezas intelectuales, que recibimos la excelencia.

Citar a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ibarra (PUCESI), que a través de la Escuela de Comunicación Social (ECOMS) me brindó la oportunidad de transformar el deseo en un aspecto intelectual y abrir el espacio para crecer en medio de las dificultades. Muchos de estos ejercicios se vieron desglosados en una serie de artículos acreditados al Grupo de Investigación Medios, Tecnologías Aplicadas y Comunicación (METACOM), mostrando la utilidad de cómo el conocimiento avanza en los resultados de siete obras publicadas y con apoyo de la comunidad gallega y la XESCOM.

Debo decir que las historias y anécdotas no están relatadas en esta tesis doctoral. Evidentemente no fueron la parte objetiva de los tres años de investigación, sin embargo, no quiero pasar por alto el sonido de las motivaciones personales. Lo verdaderamente asombroso es que las anécdotas, aunque no están en la tesis, sus energías marcaron los pasos. Agradezco a mi madre Marys Gil Grimaldo, por darme aliento en los momentos de desespero y desesperanza para emprender esta investigación. Siempre estuvo allí, recordándome al oído, en la piel, en

mi mente y en mi corazón, su incondicional presencia de paz, llenó con sus memorias vivas, mis días de ausencia emocional.

A mi hija, Sara Victoria, por creer en mí. Fue mi fuerza y mi deseo. Su rostro, sonrió mis tiempos en mis diminutos momentos de trabajo investigativo, estudiando conmigo, riendo y soñando, fue su luz juvenil que obró en la brevedad de mi trabajo, con la misma profundidad contundente que se emana del amor.

Desde la otredad está mi padre José Jesús Ramos y mis hermanas Zaritza Ramos y Vanessa Ramos y mi hermano Rafael Enrique Cabrita, que, aunque no entienden el esfuerzo de un trabajo doctoral, anhelaron fervientemente que mi deseo de concluir este estudio fuera tan digno como la fraternidad que nos une de una familia en la distancia forzada.

Mencionar a mi amiga Iris Emiliana. Sin ella, este camino hubiera sido imposible. Lo que he aprendido de ella durante esta ruta de estudio fue más intenso que los largos años de amistad. Todo un proceso de unicidad intelectual; un verdadero disfrute de reflexión en la incertidumbre, en espacios de contradicciones, de incontestable despiste en la teoría de la información cuántica y en el orden de los objetivos de investigación. En todo, fueron sus sonidos llenos de refutaciones que acariciaron la belleza y la armonía de las palabras, con la apuesta sobre la mesa de que sembrara la meta del doctorado como un tránsito de mi historia.

A mis colegas-amigos y amigos-colegas, a quienes les prometí la culminación de la tesis: Mónica López (quien me dio el empujón para estudiar el doctorado en una tarde de café) Nancy Ulloa, Viviana Galarza, Musonda Kapatamayo, Elizabeth Guzmán, Edgar Jaimes y Jesús David, a todos ellos le di mi palabra de concluir algún día la tesis.

A mis sobrinas (María Luisa, Sofía y Natalia) y sobrinos (David, Daniel y José Félix) si algún día leen esta tesis, será para que en estas líneas sepan que les he escrito que la vida a veces es un trámite.

Son muchas las personas a quien debo agradecer, y no acabaría nunca, a todos ellos, que, aunque no están nombrados, están en la memoria de mi corazón. En especial a Carmelo, quien no quiso aparecer en mis agradecimientos, pero sin él hubiera sido imposible.





## RESUMEN

La tesis de investigación doctoral analiza el concepto de modelo de negocio como una aproximación teórica de los modelos de negocio en general en el ámbito de la economía digital y las teorías de la información. Para ello, se enfoca en el contexto de los cuatro medios digitales de referencia de los países que integran la Comunidad Andina:

- *El Diario* ([www.eldiario.net](http://www.eldiario.net)) de Bolivia.
- En Colombia, *El Tiempo* ([www.eltiempo.com](http://www.eltiempo.com)).
- Desde Ecuador, *El Comercio* ([www.elcomercio.com](http://www.elcomercio.com)).
- Y, por último, *El Comercio* ([www.elcomercio.pe](http://www.elcomercio.pe)) de Perú.

El trabajo comprende, cinco aspectos principales: introducción, marco teórico, metodología, resultados –su consiguiente análisis– y conclusiones.

Se inicia con una revisión de la literatura relativa a los conceptos de modelo de negocio, economía digital, disrupción, tecnología, teoría de la información y teoría de la información cuántica, aproximaciones teóricas para la elaboración del marco teórico contextual y empírico.

Por su parte, el marco metodológico abarca procedimientos de investigación metodológica de carácter cualitativo y cuantitativo. Como método científico, se trabaja con el estudio de caso de los cuatro medios de referencia señalados. Como objetivo general, se plantea estudiar el comportamiento de estos diarios digitales como modelos de negocio emergentes (*startups*) para la creación innovadora de su sostenibilidad. La investigación es de tipo explicativa y se desarrolla según los seis objetivos planteados y las cuatro hipótesis generadas. Las técnicas empleadas son las entrevistas a expertos, el análisis del discurso y el análisis de contenido. La extracción de los datos del fenómeno estudiado –en parte– resulta de las entrevistas realizadas a expertos como editores y gestores, entrevistas a especialistas independientes sobre periodismo digital y entrevistas a gerentes de secciones multimedia de periódicos *online*.

En los resultados de la investigación, se identifican los referentes de modelo de negocio en las empresas periodísticas y los diarios de referencia de los países de la Comunidad Andina. Además, se elabora la propuesta de una línea de investigación sobre el periodismo cuántico.

Se concluye que los cuatro casos de estudio representan estrategias de marketing sobre el paradigma de un modelo de negocio que se dinamiza en un sistema cerrado.

**Palabras clave:** valor, información, economía, tecnología, estrategia, suscripción, disrupción, Internet.



## SUMMARY

The doctoral research thesis analyzed the business model concept as a theoretical approach to general business models in the field of digital economy and information theories. To do this, it focused on the context of the four reference digital media of the countries of the Andean Community:

- *El Diario* ([www.eldiario.net](http://www.eldiario.net)) from Bolivia.
- From Colombia, *El Tiempo* ([www.eltiempo.com](http://www.eltiempo.com)).
- From Ecuador, *El Comercio* ([www.elcomercio.com](http://www.elcomercio.com)).
- And, finally, *El Comercio* ([www.elcomercio.pe](http://www.elcomercio.pe)) from Peru.

The research work includes five main parts: introduction, theoretical framework, methodology, results –their analysis– and conclusions.

It begins with a review of the literature on the concept of business model, digital economy, disruption, technology, information theory and quantum information theory: theoretical approaches for the elaboration of the contextual and empirical theoretical framework.

The methodological part included qualitative and quantitative methodological research procedures. As a scientific method, the case study of the four mentioned reference media. As a general objective, it was proposed to study the behavior of these digital newspapers as emerging business models (startups) for the innovative creation of their sustainability. The research is explanatory and was developed according to the six proposed objectives and the four generated hypotheses. The techniques used were interviews with experts, discourse analysis and content analysis. The extraction of data from the phenomenon studied –partially– was due to interviews carried out by experts such as editors and managers, interviews with independent specialists on digital journalism, and interviews with managers of multimedia sections of online newspapers.

From the result of the investigation, the business model references in journalistic companies and reference newspapers of the Andean

Community countries were identified, as well as the proposal for a line of research on quantum journalism.

It was concluded that the four case studies represent marketing strategies on the paradigm of a business model that is energized in a closed system.

**Keywords:** value, information, economy, technology, strategy, subscription, disruption, Internet.



## RESUMO

A tese de investigación de doutoramento analiza o concepto de modelo de negocio como unha aproximación teórica aos modelos de negocio xerais no campo da economía dixital e das teorías da información. Para iso, céntrase no contexto dos catro medios dixitais de referencia dos países que integran a Comunidade Andina:

- *El Diario* ([www.eldiario.net](http://www.eldiario.net)) de Bolivia.
- En Colombia, *El Tiempo* ([www.eltiempo.com](http://www.eltiempo.com)).
- Desde Ecuador, *El Comercio* ([www.elcomercio.com](http://www.elcomercio.com)).
- E, finalmente, *El Comercio* ([www.elcomercio.pe](http://www.elcomercio.pe)) de Perú.

O traballo inclúe cinco aspectos principais: introdución, marco teórico, metodoloxía, resultados –coa súa análise posterior– e conclusións.

Comeza cunha revisión da literatura sobre o concepto de modelo de negocio, economía dixital, disrupción, tecnoloxía, teoría da información e teoría da información cuántica: enfoques teóricos para a elaboración do marco teórico contextual e empírico.

Pola súa banda, o marco metodolóxico inclúe procedementos de investigación metodolóxica cualitativa e cuantitativa. Como método científico, emprégase o estudo de caso dos catro medios de referencia mencionados. Como obxectivo xeral, búscase estudar o comportamento destes xornais dixitais como modelos de negocio emerxentes (*startups*) para a creación innovadora da súa sustentabilidade. A investigación ten carácter explicativo e desenvólvese segundo os seis obxectivos propostos e as catro hipóteses xeradas. As técnicas empregadas son as entrevistas con expertos, a análise do discurso e a análise de contido. A extracción de datos do fenómeno estudado –en parte– xorde das entrevistas realizadas por expertos como editores e xestores, entrevistas con especialistas independentes en xornalismo dixital e entrevistas con xestores de seccións multimedia de xornais en liña.

A partir do resultado da investigación, identifícanse as referencias do modelo de negocio nas empresas xornalísticas e nos xornais de

referencia dos países da Comunidade Andina. Ademais, elabórase a proposta dunha liña de investigación sobre xornalismo cuántico.

A investigación conclúe que os catro estudos de caso representan estratexias de mercadotecnia sobre o paradigma dun modelo de negocio que se dinamiza nun sistema pechado.

**Palabras clave:** valor, información, economía, tecnoloxía, estratexia, subscripción, interrupción, Internet.



## CONTENIDOS

Agradecimientos	6
Resumen	10
Summary	12
Resumo	14
Índice de contenidos	16
Índice de tablas	19
Índice de gráficos	22
Índice de figuras	23
Acrónimos y siglas	25
Glosario	29
 <b>Capítulo 1: Introducción a la tesis</b>	 <b>32</b>
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	34
1.2. JUSTIFICACIÓN D ELA INVESTIGACIÓN	36
1.3. HIPÓTESIS	39
1.4. OBJETIVOS	39
1.4.1. Objetivos específicos.	40
 <b>Capítulo 2: Aproximaciones teóricas, contextuales y empíricas del modelo de negocio</b>	 <b>41</b>
2.1. DISCURSO DE LAS APROXIMACIONES	41
2.2. PERSPECTIVA DEL PENSAMIENTO CLÁSICO	46
2.3. PERSPECTIVA DEL PENSAMIENTO MODERNO	51
2.3.1. Enfoque media-materialista.	60
2.3.2. Enfoque media-culturalista.	64
2.3.3. Enfoque socio-culturalista.	66
2.3.4. Enfoque socio-funcionalista.	66
2.4. PERSPECTIVA DEL PENSAMIENTO DIGITAL	68
2.4.1. La convergencia: de la versión impresa a la digital.	72
2.4.2. Ajuste disruptivo en el sistema de medios.	82

2.4.3. Economía de la audiencia.	89
2.4.4. 'Homo-suscriptor'.	98
2.5. PERSPECTIVA DEL PENSAMIENTO CUÁNTICO.	103
2.6. APROXIMACIÓN CONTEXTUAL DEL MODELO DE NEGOCIO	119
2.6.1. Contexto de la Comunidad Andina.	140
2.6.2. Los científicos de datos.	142
2.6.3. La nueva economía digital.	144
2.6.4. La emergente lectoría periodística.	155
2.7. APROXIMACIÓN EMPÍRICA DEL MODELO DE NEGOCIO	167
2.7.1. Experimentos empíricos de la información.	184
2.7.2. Nueva economía y prensa digital.	190
2.7.3. Interpretación del sistema teórico de la información.	192
2.7.4. Cronología de la teoría de la información.	198
2.7.5. Paradigma del modelo de negocio.	208
<b>Capítulo 3: Metodología</b>	<b>210</b>
3.1. ORIGEN DE LA INVESTIGACIÓN	210
3.1.1 Selección de la muestra de la investigación.	211
3.2. FASE DE LA PRODUCCIÓN CIENTÍFICA	212
3.3. EL ENFOQUE MIXTO DE LA INVESTIGACIÓN	220
3.4. CRITERIOS DE SELECCIÓN DE LAS PALABRAS CLAVES	228
<b>Capítulo 4: Análisis e interpretación de los resultados</b>	<b>233</b>
4.1. LOS CUATRO DIARIOS DE LA CA	233
4.1.1. El Diario (Bolivia). Breve reseña histórica.	233
4.1.2. El Tiempo (Colombia). Breve reseña histórica.	239
4.1.3. El Comercio (Ecuador). Breve reseña histórica.	245
4.1.4. El Comercio (Perú). Breve reseña histórica.	248
4.2. LOS MODELOS DE NEGOCIO SEGÚN LOS ESPECIALISTAS, EXPERTOS Y EDITORES (ENTREVISTAS)	251
4.3. DISCUSIÓN: LOS EXPERTOS Y LA CARACTERIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y LA MARCA	257
4.4. DISCUSIÓN: LOS EXPERTOS Y LA CARACTERIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA HÍBRIDA Y LA CADENA DE VALOR	266
4.5. EL COMPORTAMIENTO DE LOS DIARIOS DE LA COMUNIDAD ANDINA	271



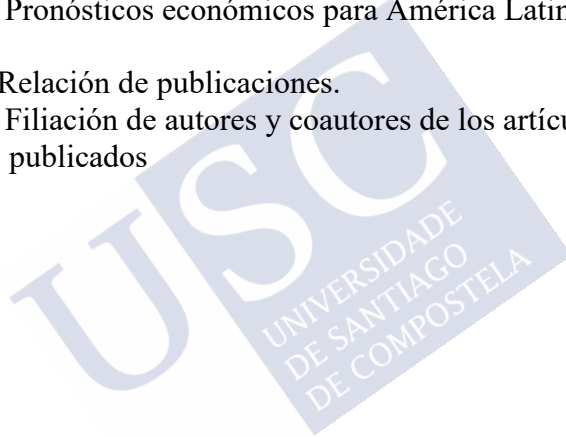
4.5.1. El Diario (eldiario.net).	273
4.5.2. El Tiempo (eltiempo.com).	278
4.5.3. EL Comercio (elcomercio.com).	283
4.5.4. El Comercio (elcomercio.pe).	286
4.6. ANÁLISIS DE LAS TENDENCIAS DE LOS MODELOS DE NEGOCIO	289
4.7. ANÁLISIS CATEGORIZANDO EL MODELO Y LOS CUATRO DIARIOS	296
4.8. TENDENCIA DE UN NUEVO MODELO DE NEGOCIO EN LA ERA CUÁNTICA	298
<b>Capítulo 5: Reflexiones prospectivas de un modelo de negocio en tiempos de COVID-19</b>	<b>302</b>
5.1. LA ALTERACIÓN FRENTE A LA NORMALIDAD.	306
5.2. EL PERIODISMO COMO ESTADO DE MODIFICACIONES DE LA REALIDAD	307
5.3. EL PERIODISMO COMO SATISFACCIÓN DE LA DEMANDA	313
5.4. EL PERIODISMO COMO ACTITUD APRIORÍSTICA	315
5.5. LOS EXPERTOS Y LA TENDENCIA DE LOS MODELOS DE NEGOCIO	321
<b>Capítulo 6: Comprobación de las hipótesis y conclusiones</b>	<b>326</b>
6.1. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	329
6.2. CONCLUSIONES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN	330
6.3. LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	339
<b>Capítulo 7: Bibliografía</b>	<b>342</b>
Anexos	392

## TABLAS

Tabla 1. Teóricos de los modelos de negocio.	52
Tabla 2. Enfoques de los modelos de negocio.	63
Tabla 3. Esquema general y tradicional de modelos de negocio.	123
Tabla 4. Investigadores promotores de la Internet Society.	204
Tabla 5. Producción de artículos científicos publicados.	212
Tabla 6. Orientaciones para la CA.	260
Tabla 7. Ausencias totales en los tres grupos de documentos analizados.	290
Tabla 8. Tabla comparativa de Modelos de Negocio.	300
Tabla 9. Sistema de clasificación del periodismo digital.	311
Tabla 10. Contexto de los países de la CA durante la pandemia (marzo-junio).	315
Tabla 11. Artículos analizados sobre Modelos de Negocio.	399
Tabla 12. Informes mundiales analizados: tendencias y proyecciones.	400
Tabla 13. Entrevistas analizadas <i>YouTube</i> .	403
Tabla 14. Entrevistas semi-estructuradas y de profundidad.	404
Tabla 15. Entrevista a Marco Arauz (E1).	405
Tabla 16. Entrevista a Alejandro Ribadeneira (E2).	406
Tabla 17. Entrevista a Dimitri Barreto (E3).	408
Tabla 18. Entrevista a Martin Baron (E4).	410
Tabla 19. Entrevista a Enrique Cornejo (E5).	410
Tabla 20. Entrevista a Hieronymus Rodríguez (E6).	412
Tabla 21. Entrevista a Francisco Campos Freire (E7).	415
Tabla 22. Entrevista a Ismael Nafría (E8).	417
Tabla 23. Entrevista a José Ignacio de la Torre (E9).	420
Tabla 24. Entrevista a Juan Carlos Miguel de Bustos (E10).	421
Tabla 25. Autora Carolina Díaz.	441
Tabla 26. Autor Francisco Campos Freire.	443
Tabla 27. Autor Manuel Goyanes Martínez.	445

Tabla 28. Autor Joan Ricart.	447
Tabla 29. Autor Bill Gates	448
Tabla 30. Autor Ángel Luis Meroño Cerdán.	449
Tabla 31. Autores Alexander Osterwalder y Yves Pigneur.	450
Tabla 32. Autora Ana Galeano Revert.	451
Tabla 33. Autores Francesco Sandulli y Henry Chesbrough.	452
Tabla 34. Autores Villar-López y Camisón-Zornoza.	453
Tabla 35. Autores Christoph Zott y Raphael Amit.	454
Tabla 36. Autora Eva María Ferreras.	455
Tabla 37. Autores Luis Vives y Silviya Svejnova.	456
Tabla 38. Autor Vicente Salas-Fumás.	457
Tabla 39. Resumen de las palabras más frecuentes por autor/a(s).	458
Tabla 40. Informe CEPAL (2018).	459
Tabla 41. Informe del Observatorio CAF del Ecosistema Digital (2017).	460
Tabla 42. Informe Medios de Comunicación (2019).	461
Tabla 43. Informe Europe 2020.	462
Tabla 44. Informe Tech Trends Report (2018).	463
Tabla 45. Informe Digital News Project (2017).	464
Tabla 46. Informe Digital News Project (II, 2017).	465
Tabla 47. Informe The Global Survey on Journalism's Futures.	466
Tabla 48. Informe Reuters Institute Digital News Report (2017).	467
Tabla 49. Informe Society 5.0 IoT.	468
Tabla 50. Informe Tendencias tecnológicas 2019: Más allá de la frontera digital.	470
Tabla 51. Informe Audience Perspectives on Low Trust in the Media.	471
Tabla 52. Informe Panorama de los medios en Ecuador.	472
Tabla 53. Informe Perspectives from the Global.	473
Tabla 54. Informe Perspective From The Global Content Strategy.	474
Tabla 55. Informe Rapport sur les tendances 2018.	475
Tabla 56. Informe Top Tendencias Digitales 2019.	476
Tabla 57. Informe The Global Expansion.	477
Tabla 58. Resumen de las palabras más frecuentes por informe.	478

Tabla 59. Explicación de las categorías de análisis.	479
Tabla 60. El mundo dentro de 25 años (Cap. 5).	479
Tabla 61. El futuro de los periódicos.	480
Tabla 62. Empresa periodística.	481
Tabla 63. ¿Estamos ante la 4ª Revolución Industrial?	481
Tabla 64. Física Cuántica: La Información Crea la Realidad.	482
Tabla 65. La IA basada en el procesador cuántico cambiará el mundo.	483
Tabla 66. ¿Preparados para la nueva era cuántica?	483
Tabla 67. Cuántica. Tu futuro en juego.	484
Tabla 68. Cuántica. Tu futuro en juego   Hay Festival 2019.	484
Tabla 69. Pronósticos económicos para América Latina en el 2020.	485
Tabla 70. Relación de publicaciones.	486
Tabla 71. Filiación de autores y coautores de los artículos científicos publicados	488



## GRÁFICOS

Gráfico 1. Incremento desde el inicio Facebook.	423
Gráfico 2. Porcentaje de incremento de comentarios de videos en Facebook.	424
Gráfico 3. Número de fans por crecimiento total.	425
Gráfico 4. Interacción de las publicaciones.	426
Gráfico 5. Índice de rendimiento por página.	427
Gráfico 6. Total de reacciones y comentarios compartidos.	428
Gráfico 7. Interacción ponderada por persona alcanzada.	429
Gráfico 8. Seguidores en Twitter.	430
Gráfico 9. Seguidores en Twitter (octubre, 2017).	431
Gráfico 10. Compromiso.	432
Gráfico 11. Tuits.	432
Gráfico 12. Interacción de tuits contra tuits/día.	433
Gráfico 13. Crecimiento.	434
Gráfico 14. Incremento de porcentaje desde el tiempo de inicio.	435
Gráfico 15. Frecuencia e Interacciones de tuits.	436
Gráfico 16. Retuits (comentarios).	436
Gráfico 17. Top de textos de los medios.	437
Gráfico 18. Palabras claves.	438
Gráfico 19. Total de frecuencia y días.	439
Gráfico 20. Análisis de tiempo.	440

## FIGURAS

Figura 1. La tríada de la nueva economía.	37
Figura 2. Lista de medios analizados. Sujetos de la investigación.	38
Figura 3. Corrientes de pensamiento.	42
Figura 4. Enfoques de cultura.	60
Figura 5. Enfoques y teorías.	67
Figura 6. Disrupción tecnológica basada en Internet de alta velocidad desde el espacio (Internet Universal).	115
Figura 7. Ruta de la tecnología cuántica.	116
Figura 8. Medios de comunicación y tecnología cuántica.	118
Figura 9. Doce principios de la economía de red, por Kevin Kelly.	127
Figura 10. Ecuación extrapolada de la 'Ley de valor exponencial' (Kevin Kelly).	127
Figura 11. Ejemplo de caracteres de trabajo binario.	171
Figura 12. Diferenciación entre el procesamiento clásico y cuántico de la información.	172
Figura 13. Gato de Schrödinger y el Experimento mental de la doble ranura Thomas Jund.	185
Figura 14. Experimental a escala humana y tecnológica en el mundo periodístico.	187
Figura 15. Diagrama de un sistema de comunicación.	198
Figura 16. Logo de la ONG Internet Society.	205
Figura 17. Informes por año.	220
Figura 18. Técnicas de investigación utilizadas.	221
Figura 19. Diagrama del método mixto empleado.	222
Figura 20. Flujograma de la justificación de la metodología.	225
Figura 21. Palabras claves seleccionadas.	228
Figura 22. Herramientas de análisis y medición digital.	230
Figura 23. <i>El Diario</i> (Bolivia).	234

Figura 24. Ediciones digitales de 2012 y 2020 de El Diario (Bolivia).	236
Figura 25. Portada digital <i>eldiario.net</i> .	237
Figura 26. <i>El Tiempo</i> (Colombia).	239
Figura 27. Edición digital de 1996 <i>El Tiempo</i> (Colombia).	242
Figura 28. Portada de <i>El Tiempo</i> (Colombia) de mayo, 2020.	244
Figura 29. <i>El Comercio</i> (Ecuador).	245
Figura 30. Portada de <i>El Comercio</i> (Ecuador) de mayo, 2020.	247
Figura 31. Edición digital de <i>El Comercio</i> (Ecuador).	248
Figura 32. <i>El Comercio</i> (Perú).	248
Figura 33. Edición digital de <i>El Comercio</i> (Perú).	250
Figura 34. Clasificados 2020 de <i>El Diario</i> (Bolivia).	276
Figura 35. Mapa Interactivo del Centro Johns Hopkins.	320
Figura 36. Aproximación al periodismo cuántico: La próxima revolución	393
Figura 37. ¿Modelos de negocio disruptivos? Entre la convergencia y la discordancia de la nueva economía web	394
Figura 38. La nueva economía digital como camino inevitable de la prensa	395
Figura 39. The Press in the Context of the Andean Community of Nations (CAN): Without Sustainable Monetization in the Digital Economy	396
Figura 40. The Interaction Gap: From the Bit to the Resurgence of a New Information and Communication System	396
Figura 41. El diario <i>El Comercio</i> del Ecuador y las estrategias de negocio en el periodismo móvil	397
Figura 42. Big data and chronotopes as business models in the press	398

## ACRÓNIMOS Y SIGLAS

ALPHABET	Empresa multinacional estadounidense cuya principal filial es Google.
ARPANET	Red de computadoras creada por la Agencia de Proyectos de Investigación Avanzados de Defensa-ARPA.
ASCII	American Standard Code for Information Interchange.
AT&T Bell Laboratories	Compañía estadounidense de investigación y desarrollo científico, actualmente propiedad de la empresa finlandesa Nokia.
ATDL	Asociación Técnica de Diarios Latinoamericanos.
BBN	Berank y Newman del Bolt Beranek and Newman.
BITNET	Becasuse It's Time Network.
CA	Comunidad Andina.
CEPAL	La Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
CSNET	Computer Science Network.
DARPA	Defense Advanced Research Projects Agency.
DW	Canal de televisión por suscripción latinoamericano de origen alemán, filial de la cadena internacional Deutsche Welle para Latinoamérica.
HES	Hypertext Editing System.



Honeywell DDP-516	Miniordenador de 16 bits construido por Honeywell a partir de 1969.
HTTP	Protocolo de transferencia de hipertexto (en inglés, Hypertext Transfer Protocol, abreviado HTTP) es el protocolo de comunicación que permite las transferencias de información en la World Wide Web.
I+D	Innovación más Desarrollo.
ICCC	Computer Communication Conference.
ICFO	Instituto de Ciencias Fotónicas.
ICIJ	Consorcio Internacional de Periodistas de Investigación.
IEES	Instituto Español de Estudios Estratégicos.
IMP	Interface Message Processors.
J.C.R. o "Lick"	Conocido como Joseph Carl Robnett Licklider, fue un informático estadounidense, considerado una de las figuras más importantes en ciencia computacional y de historia de la informática.
Mailbox	Buzón de entrega de mensajes.
MIT	Tecnológico de Massachusetts.
NETWORK	Red de computadoras es un conjunto de equipos nodos y software conectados entre sí por medio de dispositivos físicos o inalámbricos que envían y reciben impulsos eléctricos, ondas electromagnéticas.
Network Control Protocol	Es un protocolo de control del nivel de red que se ejecuta por encima de PPP. Se usa para negociar y configurar la red que va sobre PPP.
Network Measurement Center de UCLA	Centro de medidas de red.

NLS	On Line System.
NPL	Procesamiento de lenguajes naturales. Primera red de computadoras de ARPANET.
NSFNET	National Science Foundation Network.
NWG	Network Working Group.
OMS	Organización Mundial de la Salud.
ONU	La Organización de las Naciones Unidas.
Open Data base License (ODbL, v1.0)	Contenidos que fueron liberados bajo licencia Creative Commons Atribución-CompartirIgual 3.0 Unported (CC BY-SA 3.0).
Perimeter Institute For Theoretical Physics	El Instituto Perimeter de Física Teórica es un instituto de investigación independiente dedicado a cuestiones fundamentales en física teórica.
RAND	Laboratorio de ideas-Research and Development.
RT	Cadena de televisión internacional financiada por el gobierno ruso.
RTVE	Corporación de Radio y Televisión Española, S.A.
SIP	Sociedad Interamericana de Prensa.
SRI	Stanford Research Institute.
Transcopyright	Método de publicaciones legales.
TVE	Televisión Española es la división de RTVE.
UNESCO	La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

UNIX	Sistema operativo portable, multitarea y multiusuario; desarrollado en 1969 por un grupo de empleados de los laboratorios Bell de AT&T.
USENET (USERs NETwork)	Es el acrónimo de Users Network (Red de usuarios), consistente en un sistema global de discusión en Internet, que evoluciona de las redes UUCP. Fue creado por Tom Truscott y Jim Ellis, estudiantes de la Universidad de Duke, en 1979.
UUCP	Unix to Unix Copy Program.
Wan-Ifra	Asociación Mundial de Periódicos y Editores de Noticias.
Whirlwind I	La computadora Whirlwind fue desarrollada en el Massachusetts Institute of Technology. Fue la primera en trabajar a tiempo real, utilizar video displays para salida, en definitiva, la primera en no ser un simple sustituto electrónico de la antigua maquinaria mecánica.
WWW	Word Wide Web.
Xanadu	Es el primer proyecto de hipertexto fundado en 1960. Glosario de informática de la web del programador que denotan ancho y altura y también y microprocesadores Intel 486 y Pentium hasta el Pentium II.
Z1, Z2 y Z3	Computadora mecánica diseñada por Konrad Zuse desde 1936 hasta 1937 y construida por él desde 1936 hasta 1938.

## GLOSARIO

- **Alphabet:** empresa multinacional estadounidense cuya principal filial es Google, que desarrolla productos y servicios relacionados con Internet, *software*, dispositivos electrónicos y otras tecnologías.
- **Amplitud:** altura máxima del pico o cresta de una onda o profundidad máxima del seno de una onda.
- **Campo de fuerza:** desde una perspectiva macroscópica, medio a través del cual una fuerza transmite su influencia. Un campo se define mediante un conjunto de números en cada punto del espacio que reflejan la intensidad y la dirección de la fuerza en ese punto.
- **Campo electromagnético:** campo de fuerza de la fuerza electromagnética, consistente en líneas de fuerza eléctricas y magnéticas en todos los puntos del espacio.
- **Código:** conjunto de unos y ceros que se usan para representar un cierto mensaje de acuerdo a reglas o convenciones preestablecidas.
- **Criptografía:** ámbito de la criptología que se ocupa de las técnicas de cifrado o codificado destinadas a alterar las representaciones lingüísticas de ciertos mensajes con el fin de hacerlos ininteligibles a receptores no autorizados.
- **Cuantos:** según las leyes de la mecánica cuántica, unidades físicas mínimas en las que se puede dividir cualquier cosa. Por ejemplo, los fotones son los cuantos del campo electromagnético.
- **Determinismo cuántico:** propiedad de la mecánica cuántica según la cual el conocimiento del estado cuántico de un sistema en un momento dado determina completamente su estado cuántico en momentos pasados y futuros. El conocimiento del estado cuántico, sin embargo, determina solo la probabilidad de que se dé realmente en el futuro un estado u otro.

- **Dilatación del tiempo:** fenómeno que surge de la relatividad especial, donde el flujo del tiempo se vuelve más lento para un observador que esté en movimiento.
- **Dimensión:** eje o dirección independiente en el espacio o en el espacio-tiempo. El espacio intuitivamente perceptible que nos rodea tiene tres dimensiones (izquierda-derecha, delante-atrás, arriba-abajo) y el espacio-tiempo que intuimos tiene cuatro (los tres ejes anteriores más el eje pasado-futuro). La teoría de supercuerdas exige que el universo tenga dimensiones espaciales adicionales.
- **Dual, Dualidad, Simetrías de dualidad:** situación en la que dos o más teorías parecen ser completamente diferentes, pero en realidad dan lugar a consecuencias físicas idénticas.
- **Ecuación de Schrödinger:** ecuación que rige la evolución de las ondas de probabilidad en la mecánica cuántica.
- **Entropía informativa:** en el ámbito de la teoría de la información la entropía –también llamada entropía de la información y entropía de Shannon en honor a Claude E. Shannon–, mide la incertidumbre de una fuente de información. El concepto entropía es usado en termodinámica, mecánica estadística y teoría de la información.
- **Espacio-tiempo:** unión del espacio y el tiempo que surge inicialmente de la relatividad especial. Se puede considerar como el tejido con el cual está confeccionado el universo. Constituye el escenario dinámico dentro del cual tienen lugar los sucesos.
- **Fase:** cuando se utiliza en referencia a la materia, este término alude a sus estados posibles: fase sólida, fase líquida, fase gaseosa. De una manera más general, se refiere a las posibles descripciones de un sistema físico a medida que varían las características de las cuales depende ese sistema: temperatura, valores de la constante de acoplamiento de cuerdas, forma del espacio-tiempo, etc.
- **Frecuencia:** el número de los ciclos de onda completos que realiza una onda cada segundo.
- **Función de onda:** ondas de probabilidad en las que se basa la mecánica cuántica.
- **Lisp:** primer lenguaje de ordenador utilizado para escribir.

- **Mecánica cuántica:** marco de leyes que gobiernan el universo y cuyos fenómenos, tales como la incertidumbre, las fluctuaciones cuánticas y la dualidad onda-partícula, se hacen más evidentes con las escalas microscópicas de los átomos y las partículas subnucleares.
- **Observador:** persona idealizada o componente del instrumental, a menudo hipotética, que mide propiedades importantes de un sistema físico.
- **Onda electromagnética:** perturbación similar a una onda que se produce en un campo electromagnético. Todas las ondas de este tipo se desplazan a la velocidad de la luz. Ejemplos de estas ondas son la luz visible, los rayos X, las microondas y la radiación infrarroja.
- **Patrón de interferencia:** patrón de onda que se forma a partir de la superposición y la mezcla de ondas emitidas desde distintos lugares.
- **Patrón oscilatorio:** véase patrón vibratorio.
- **Patrón vibratorio:** el número exacto de picos y senos así como su amplitud cuando una cuerda oscila.
- **Plano:** sometido a las reglas de la geometría euclídeana. Forma como la superficie perfectamente lisa del tablero superior de una mesa y sus generalizaciones en dimensiones superiores.
- **Principio de incertidumbre:** principio de la mecánica cuántica descubierto por Heisenberg según el cual existen datos en el universo como la posición y la velocidad de una partícula que no se pueden conocer con total precisión. Tales aspectos inciertos del mundo microscópico se acentúan aún más cuando las escalas de distancia y de tiempo en las que se miden dichos aspectos se vuelven más pequeñas. Las partículas y los campos se ondulan y saltan entre todos los valores posibles coherentes con la incertidumbre cuántica.
- **Transición de fase:** evolución de un sistema físico de una fase a otra.

# CAPÍTULO 1

## INTRODUCCIÓN A LA TESIS

El primer capítulo de la tesis nos introduce en una descripción breve de lo que se conseguirá en todos los capítulos posteriores de la presente investigación.

El capítulo dos tiene un carácter teórico que integra el enfoque contextual, epistémico y referencial en la teoría de la información a partir de los aportes de Shannon y Weaver con la teoría matemática de la información. Se trata de conceptualizar los indicios de una estrecha relación de los modelos de negocio con la tecnología y cómo este tránsito imbrinca en la economía digital, la convergencia, los enfoques de pensamiento, la disrupción y la innovación.

Esta transición, sin modificar los elementos fundamentales de conceptos científicos y filosóficos, abre nuevos y vastos horizontes, entrelazándola con la teoría de la información cuántica. En la revisión literaria, el concepto de modelo y negocio con los campos de las revoluciones científicas de la tecnología y la información, por lo que la base es su interacción y el futuro del papel, que ya está en manos de la inteligencia de datos.

Los medios informativos otorgan un innegable toque de verdades ontológicas, como los principios de la mecánica cuántica de la *observación* y la *medición*. Estos están decodificados en la premisa de la *realidad* que observamos y basados en toda una plataforma tecnológica de herramientas, dispositivos, y materiales cuánticos como equipos telefónicos, GPS, ondas, radios o sonidos que dan lugar a negocios.

La revisión literaria recoge cómo se superponen dos teorías en los modelos de negocio: la teoría de la información y la teoría de la información cuántica. Estas están comprendidas en la corriente de

pensamiento de la nueva economía, que implica conocimiento y tecnología en la sociedad de la información.

En el mundo del futuro, la información es un valor que se revaloriza como una necesidad científica. La tendencia de los periódicos –ahora digitales– es buscar la transformación de contar la historia de la humanidad bajo modelos de negocio que necesariamente utilicen la economía de soportes especializados como los satélites.

El mundo post-covid desdibujó las profecías del papel y la condición espacio-temporal de las sociedades. No se trata de un caleidoscopio hacia el futuro, pero las nuevas teorías registran las tendencias. Las empresas informativas que no inviertan en la invención y emprendan para que sus productos sean inteligentes pueden encontrarse excluidas de los negocios y ser sustituidas por las empresas de la competencia que sí intentan apostar por el futuro de la información en su manifestación más científica.

La información ya no es dogmática, exclusivamente lógica y necesariamente mercantil, es también cuántica. La evolución histórica y tecnológica del periodismo digital y las tendencias de las empresas digital de la CA da indicios de una conciencia fundamentada en la forma y la manera de procesar la información. Un proceso que se entendió como un modelo técnico de negociar en el diarismo mediante el consumo e intercambio de la información. Esta perspectiva es tan antigua que solo puede ser asumida en la laboriosa narrativa de la historia y de la ciencia.

El capítulo tres hace referencia a las fases del proceso metodológico. Se integraron dos rutas generales de la metodología:

- a) De tipo organizativa, consecuente con la visión del investigador para proporcionar información relativa al trabajo de campo y su alcance en la divulgación de obras indexadas en bases de datos.
- b) El material organizado con la pertinencia de un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), basada en el método de estudio de caso y con un procedimiento de triangulación de datos. Se trabaja de manera especial el tipo de investigación explicativa, con énfasis en el análisis del discurso devenida de las entrevistas y la interacción con doce expertos.



El cuarto capítulo concentra los resultados y el análisis de los resultados. Estos, importantes para la descripción de los sistemas teóricos abordados y del proceso metodológico empleado, relacionado con el modelo de negocio en los periódicos de referencia de la CA. Derivaciones que marcan tendencia en lo contextual, empírico y teórico. Una novísima visión de la realidad percibida más allá de los sentidos y la experiencia. Un análisis dedicado brevemente a la tendencia de mirar el negocio de las empresas informativas con perspectiva humana de un mundo mejor, añadiendo ejemplos comparativos y sencillos con espontáneos experimentos mentales<sup>1</sup>, consistentes en la experiencia observada y la teoría estudiada, luego de un forzado aislamiento provocado por una pandemia mundial. La primera pandemia registrada en la galaxia de Internet.

El capítulo cinco da cuenta a la comprobación de las hipótesis, la línea de investigación y las conclusiones del trabajo de investigación. Las hipótesis presentan dos condiciones: constatarlas o corroborarlas, apelando a principios, teorías o experimentos que la demuestren. En este último punto de vista, se muestran las contribuciones que despiertan el interés en el ámbito de la ciencia de la comunicación, un fenómeno todavía en observación, tanto en su naturaleza física como interpretativa.

Para finalizar, esta tesis está pensada para que la lean todos los interesados en el conocimiento, los especialistas en la temática sobre modelos de negocio, los expertos en temas digitales y, lo más importante, para todas las personas amantes del saber.

### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Desarrollar una aproximación teórica, contextual y empírica a los modelos de negocio de los diarios digitales de referencia de los países miembros de la Comunidad Andina (Bolivia-*El Diario*; Colombia-*El Tiempo*; Ecuador-*El Comercio* y Perú-*El Comercio*) es la base empleada para comprender la necesidad de profundizar en la dimensión del concepto de la digitalización.

---

<sup>1</sup> Recomiendo leer el artículo publicado titulado “Aproximación al periodismo cuántico: la próxima revolución”.

Reflexionar este concepto implicó entender la nueva economía como inicio de una época que cambió el curso de la historia en la manera de abordar el enfoque de negocio. El problema es que los modelos de negocio han sido analizados por más de un centenar de autores desde muchos campos. No obstante, no había elementos que indicaran que se había realizado un análisis desde la realidad empírica de la nueva era cuántica, entendida para esta investigación como la teoría de la información en el proceso de transformación hacia la teoría de la información cuántica.

Desde una posición crítica del tema y del concepto del modelo de negocio, se puede alegar que todas las revoluciones científicas han estado inmersas en paradigmas (Khun, 1971). Las comunidades académicas y empresariales consideran las realizaciones científicas universalmente reconocidas como soluciones que proporcionan respuesta cada cierto tiempo.

El concepto de modelo de negocio tiene significado y trayectoria en el mundo de la economía. En la prensa digital, la definición ha tomado fuerza a través de la nueva economía. No se puede negar el hecho de los cambios y oportunidades que han tenido los medios de comunicación más importantes del mundo (Evangelista, 2015), como *The New York Times*, *The Washington Post*, *La Vanguardia*, *El País*, *The Financial Times*, *The Economist*, así como grupos empresariales de otros continentes para afirmar que el modelo de negocio sigue funcionando (Goyanes, 2013).

La abundante teoría sobre el significado de modelo de negocio pretende aproximarse a experimentos relativos a la sociedad de la información, construyendo y diseñando modelos para que la actividad fundamental de productos y servicios se trasladen como ideas de éxito (Ricart y Mutis, 2008).

Los expertos y teóricos añaden que “no hay modelo plausible, hay modelos interesantes” (Arauz, 2018). Sin embargo, el problema fundamental de permanecer en la pretensión de sostener un modelo de negocio en la particularidad de la empresa con la convergencia e hibridez se centra en los propios límites teóricos (de los gerentes, empresarios y profesionales del periodismo) para expandir el mercado basado en estrategias del futuro: un mundo sin distancia (Clarke, 1964)

que posicione la prensa sobre la idea del traslado instantáneo de la información –*teletraslación* y *teletransportación*– y un mundo de información predictiva, científicamente analizada por el periodista y por el profesional de la ciencia de datos.

Porter (1996; citado en Salas-Fumás, 2009), Campos-Freire (2015) y Acín y Latorre (2018) analizan que las nuevas tecnologías de la información y de las comunicaciones dan lugar a configuraciones cada vez más complejas en las actividades donde se concreta la estrategia de la empresa. Pero este añadido no tiene la misma relevancia en el contexto de los países de la CA como para el resto del continente americano y europeo.

Las asimetrías económicas y políticas de los modelos de negocio no son puramente económicas ni puramente políticas. También son culturales y educativas, en especial en la ética para su uso. El modelo de una empresa periodística seguirá siendo parte del mercado en el mundo digital.

La prensa de Colombia, Ecuador y Perú tendrá una pronta transición a la imaginada para la presencia digital como vía alterna (Cornejo, 2018; Hienronymus, 2018). La incorporación de Bolivia es lenta y excesivamente antagónica en los atrasos tecnológicos y periodísticos. Los modelos de negocio no se han podido ajustar totalmente a los contenidos en soporte físico de una nueva economía.

Los modelos de negocio tradicionales y los usuarios que se muestran dispuestos a pagar por contenidos de calidad seguirán determinando en qué medida estos nuevos modelos de negocio podrán ser viables y llegar a convertirse en una alternativa real y atractiva frente a la piratería (Nafría, 2018; Barreto, 2017; Campos Freire, 2018; Rivadenerira, 2018; Arauz, 2018; Bustos, 2018). Hasta ahora, esta característica sigue siendo común para los pensadores empíricos y académicos del mundo de la prensa digital que analizan contextos específicos como las noticias falsas.

## **1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Esta investigación invita a reflexionar sobre el futuro de los modelos de negocio como objeto de estudio. Mucho se ha escrito acerca de la dimensión del significado –no menos se ha analizado desde lo

estrictamente económico, tecnológico, administrativo, de gestión y desarrollo práctico de la validez empírica— pero poco se ha enunciado, hasta ahora sobre su integración con la ciencia desde el campo de las ciencias de la comunicación, en especial de la teoría de la información. El problema principal reside en la comprensión del modelo de negocio dentro del enfoque de la economía digital. Existe una brecha que incide sobre el futuro de las empresas digitales y que está distanciando la tríada conformada por lo tecnológico, lo informativo y lo económico.

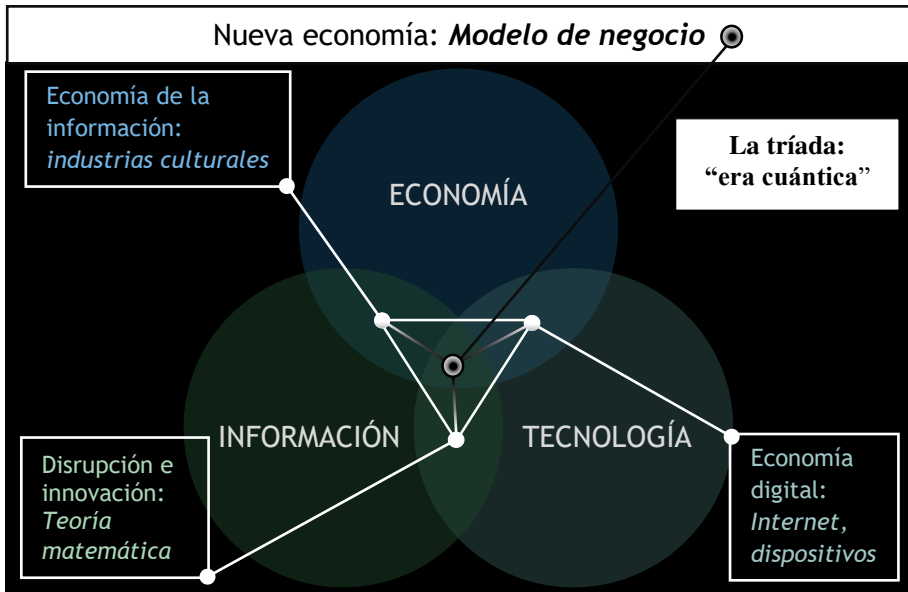


Figura 1. La tríada de la nueva economía.  
Elaboración propia.

La convergencia ha llegado contrariamente separada. Es decir, el papel de esta convergencia ha estado efectivamente integrado en las lógicas de Internet y, desde allí, los protocolos de conexión se han desplegado para encontrarse con la nueva economía, con la tecnología y la información, reconociendo —sin obviar la historia— que esta convergencia había comenzado con la teoría matemática de la información.

Paradójicamente, la tríada sigue separada. Esto se debe a la incapacidad teórica, paradigmática y empírica de entrelazar la tríada con la realidad que subyace en las teorías que siguen los fundamentos

estrictamente sólidos. Esta sostenibilidad filosófica de comprender la separación de la convergencia, que se entiende únicamente sobre la base del razonamiento cartesiano y los modelos de negocio en la Comunidad Andina (CA), son los casos de estudio que permite esta comprensión.

La Comunidad Andina contextualiza esta gran brecha digital como caso referente mediante un análisis de participación tácito en su relación con los medios. La CA afianza un *Mercado Común* que cataloga posibles modelos emergentes desde una *Secretaría*. Esta funciona con un *Sistema Administrativo Supranacional* hacia lo que consideran pequeñas empresas cuyos medios y ecosistema de medios no están incorporados como modelos de negocio que puedan ser ejemplo de transformación en las telecomunicaciones. La CA no rompe paradigmas ni jerarquías, aun cuando los contextos la impulsan a ello.



Figura 2. Lista de medios analizados (sujetos de la investigación).  
Elaboración propia.

La cuestión es que los sujetos de la investigación (prensa digital) se abordan en un contexto particular, con geografías y realidades diferentes, aunque todos fueron analizados como un bloque contextual, inmersos en los cuatro países de la CA en América del Sur: Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú. Esto hace posible el presente título: ***Los modelos de negocio digitales de los periódicos de referencia de los países de la Comunidad Andina.***

Por lo tanto, la distinción de esta tesis doctoral reside en el aporte de ideas a las teorías existentes. Es un intento de establecer una relación de armonía entre el concepto, la referencia del concepto y la probabilidad de ese concepto. Esto exige buscar y formular para posteriormente desarraigar prejuicios y viejos hábitos mentales de teorías consideradas tradicionales.

### 1.3. HIPÓTESIS

Hipótesis 1: el modelo de negocio digital es una representación simbólica y simplificada de una realidad compleja de la prensa en línea, que se usa para dar forma a una cadena de relaciones productivas, comerciales y de interacción de una empresa con sus clientes y múltiples usuarios.

Hipótesis 2: la economía digital surge como una nueva oportunidad para las empresas periodísticas, ya que atrae la confianza de los usuarios-clientes a través de la inmediatez y la hipertextualidad, generando importantes ingresos en el mercado de la ecología de medios.

Hipótesis 3: los países de la CA, a través de diarios en línea, no transforman su capacidad de negocio local en negocios globales mediante el uso de estrategias sostenible de mercado. Tampoco utilizan las investigaciones actuales en materia de comercio electrónico que respondan a la nueva sociedad del conocimiento.

Hipótesis 4: los grandes diarios de referencia de los países de la CA (*El Diario*, Bolivia; *El Tiempo*, Colombia; *El Comercio*, Ecuador y Perú) están perdiendo difusión e ingresos por la manera y la forma de hacer periodismo en el tiempo actual. La versión de prensa tradicional todavía prevalece, pero en vías de extinción en tanto no se adaptan a los cambios de las tendencias digitales o transformen su producto en un nuevo valor en propuestas innovadoras.

### 1.4. OBJETIVOS

Objetivo general: Analizar el comportamiento de los diarios de referencia digitales como modelos de negocio emergentes (*startups*) para la creación innovadora de su sostenibilidad.

#### **1.4.1. Objetivos específicos**

- Estudiar los modelos de negocio de cuatro diarios digitales de referencia de los países de la Comunidad Andina.
- Investigar el contexto de la economía digital de las empresas periodísticas como modelos de negocio innovadores u otros tipos de modelos en diarios consolidados.
- Describir la evolución histórica y tecnológica del periodismo digital en los diarios de los países de la CA (*El Diario*, Bolivia; *El Tiempo*, Colombia; *El Comercio*, Ecuador y Perú).
- Examinar las tendencias de las empresas periodísticas digitales de los diarios de referencia de la CA, así como las herramientas innovadoras que surgen en el entorno digital.
- Identificar las empresas periodísticas y las habilidades especializadas de negocio y de tecnología de la información.
- Determinar la prospectiva de futuro en Internet y la tecnología para la transformación digital e interacción social como oportunidad de negocio.

## **CAPÍTULO 2**

### **APROXIMACIONES TEÓRICAS, CONTEXTUALES Y EMPÍRICAS**

*“La historia de la ciencia nos enseña una y otra vez que ampliando nuestro conocimiento podemos llegar a reconocer relaciones entre grupos de fenómenos que hasta entonces parecían inconexos” (Niels Bohr).*

#### **2.1. DISCURSO DE LAS APROXIMACIONES**

El punto de partida en este estudio registra aportes sobre el tema de la prensa digital desde el impacto de la digitalización como modelo de negocio.

Un antecedente –obligado para comprender este tema– pasa por evidenciar a través de la historia reciente que los modelos de negocio han cambiado su manera de generar valor a través de la influencia tecnológica, la innovación disruptiva y el modo de procesar la información (Santamaría, 2014, p. 7).

A esta significación de conceptos sobre modelo de negocio se suman diferentes acepciones que transcurren por cuatro corrientes de pensamiento:

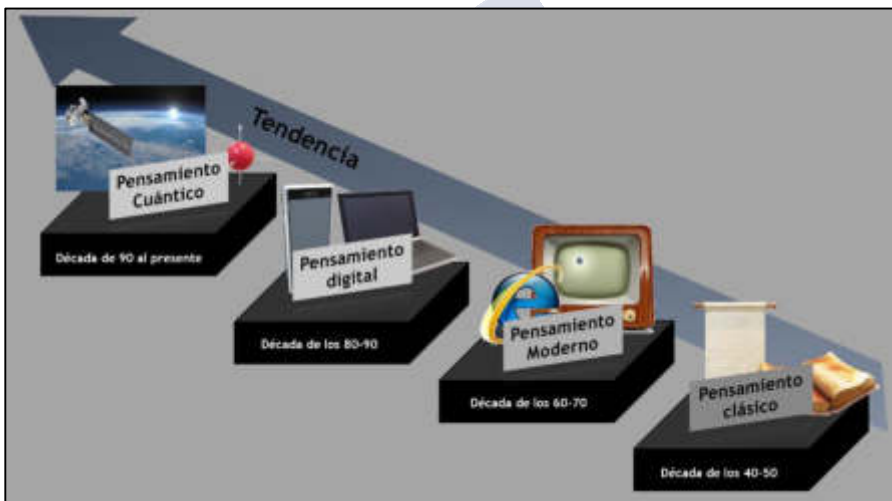
- El pensamiento clásico, nacido en la década de los 40 y 50 con Peter Druker, que enfoca el valor en las organizaciones.
- El pensamiento moderno, considerando los enfoques mediáticos de los medios y la comunicación de masas de Mcquill.
- El pensamiento digital, surgido en la década de los 90 en adelante, a través de la incorporación de herramientas, componentes y estrategias en los modelos de negocio y sistemas económicos y



tecnológicos. Emergió en la década de los 80 con el *e-Business*, describiendo el modelo de negocio por las reglas generales.

Por último,

- El pensamiento cuántico, que hace frente a las definiciones del marco teórico mencionado con los nuevos conceptos de modelo de negocio mediante el modo de procesar la información. Se aproxima a un marco contextual y empírico que permite devengar un nuevo paradigma de modelo de negocio en la teoría de la información cuántica. Puede notarse en la figura 3, que resume los pasos y la evolución de las corrientes de pensamiento.



**Figura 3. Corrientes de pensamiento.**

Elaboración propia.

Sin embargo, para comprender más allá de las corrientes de pensamiento mencionadas, es necesario estudiar dos aspectos teóricos importantes en los modelos de negocio. Tales diferencias y semejanzas son las que postulan algunos autores en querer definir el modelo de negocio y el concepto de la estrategia como términos independientes y a su vez como elementos consecutivos.

El concepto de modelo de negocio es antiquísimo y diríase que, más allá de sus inicios en 1940 con los aportes de Peter Drucker, entre

otros que construyeron un bagaje cultural de estudios relacionados con las empresas y la administración de estas.

La definición de modelo de negocio recrea otras literaturas académicas que están prácticamente analizadas a partir de 1957 en la diatriba “modelo versus estrategia” (Campos-Freire, 2011; Díaz, 2013; Goyanes, 2013). Aunque Díaz (2013, p. 2) siguiendo a Osterwalder, Pigneur y Tucci, aseveran que “la primera vez que se utiliza el concepto modelos de negocio” es en 1957, en “*On the Construction of a MultiStage, Multi-Person Business Game*” (Osterwalder, Pigneur y Tucci, 2005). Sin embargo, existen variedades de definiciones.

También es importante mencionar que en la economía digital se requieren modelos de negocio distintos a los que existen en el mundo físico y, por eso, deben ser estudiados desde una perspectiva particular (Castro, 2019).

Por lo tanto, se revisarán autores que actualmente están estudiando la estrategia en los modelos de negocio digital y otras formas existentes. No obstante, muchos autores como señala Magretta, (2002) utilizan el término “estrategia” y “modelo de negocio” de modo intercambiable, de modo que es necesario profundizar en tales conceptos más adelante.

Aunque cabe señalar que para algunos autores el concepto de modelo de negocio no significa igual que la estrategia (Shafer et al. 2005; Casadesus y Ricart, 2009), para otros pensadores sí puede actuar como sinónimo dentro de las empresas que deben generar modelos de negocio que les permita adaptarse a los cambios del entorno.

Estos cambios empiezan a sistematizarse en el siglo XX, ya que fue el inicio de grandes aportes en el campo de la teoría de la información, desde John Von Neumann –quién realizó contribuciones con la teoría matemática de la información– hasta la medición del mensaje en 1948, de Claude E. Shannon (Shannon, 1948, p. 5).

Por ejemplo, Peter Druker creaba las bases teóricas y prácticas en materia de negocio sobre la economía y administración de las empresas en la sociedad del conocimiento. Sin embargo, la tecnología, el negocio y la información parecía que solo respondían a caminos e historias deterministas. Todas las disciplinas estuvieron separadas, lejos de la comprensión de entenderse como un paradigma integrado.

Aunque a principios de la década de los 40 se mostraron las condiciones técnicas de la transmisión del mensaje, los aportes de la ciencia en la teoría de la información estaban divorciados de que a través de ese escenario se generaban negocios con los dispositivos y pensamientos de la teoría de la información cuántica (Rooney, 2016).

Los procesos de ganancia económica eran vistos como un modelo de negocio en la industria cultural, “entendiendo que esta visión representó para quienes tienen intereses en ella y gustan explicar la industria cultural en términos tecnológicos” (Horkheimer y Adorno, 1988, p. 2).

El concepto de *industria cultural* de Theodor Adorno, interpelado por la *Teoría de la Acción Comunicativa* de Jürgen Habermas, mostró la concepción de la cultura de masas y la racionalización del mundo de la vida (Raggio, 2016). Quizás nunca se vio la necesidad de adoptar un marco diferente en la cultura científica del momento que visibilizara los indicios de una teoría unificada en el dogmatismo científico (Kaku, 2009, p. 250) y que integrara un nuevo paradigma en la manera de hacer negocios.

El progreso de la ciencia no estaba íntimamente unido a los florecientes escenarios. Para la época de las revoluciones científicas era difícil unir el conjunto de cosas, ya sea por el peso del método científico imperante o por la razón pura del pensamiento clásico (De la Torre, 2008).

Mientras tanto, la teoría de la información cuántica se contaba como el avance más importante del siglo XX. La historia de las ciencias cuenta la edad de la teoría cuántica a partir del 17 de diciembre de 1900. Este día, el científico alemán Max Planck dio a conocer en la sesión de la Sociedad Física de la Academia de Ciencias de Berlín su intento de vencer una de las dificultades de la teoría de la radiación térmica creando con ello, la *teoría de los cuanto de acción* de la física (Ball, 2018), llegando –cuarenta años más tarde–, Claude Shannon y Von Neumann con la teoría matemática de la información y la información cuántica.

A pesar de los avances de la ciencia en el siglo XXI –como comprender que la tecnología cuántica llegó para alterar la economía y la forma de hacer negocio además de cuestionarnos sobre qué realidad

observamos (p. 79) como la *Teoría General del Todo* enunciada por Stephen Hawking (2018)–, hoy por hoy se siguen arrastrando ciertas estelas de dogmatismo científico, siendo necesaria la medición y exactitud de los datos en los hechos observables disciplinares (Ball, 2018, p. 46), independientemente de que coexistan elementos que den sentido a preguntas de respuestas complejas.

Como consecuencia de este devenir científico-tecnológico, la objetividad periodística, marcada por la formalidad de la sistematización y confirmación del servicio de las fuentes, fue utilizando el lenguaje como una herramienta potente que se mantuvo desde que Johannes Gutenberg en 1459 desafió al tiempo a través de la reproducción de varias copias de la Biblia en menos de la mitad de lo que tardaban los monjes copistas de la época en copiar un libro. Este indicio relativizó, a la luz de los inventos, un modelo de negociar la reproducción de papel a escala mayor.

Indudablemente, para la época fue un proceso económico fracasado por su propio inventor (Weinberg, 2015). No obstante, de sencillos mensajes cableados y lineados del siglo XX (auténtico *boom* en la mejora de la comunicación social), pasamos a comunicarnos hipertextualmente. La llegada de Internet sirvió para romper las barreras del tiempo y del espacio, de igual modo que la creación y uso de novedosos aparatos y dispositivos que proporcionan diferentes maneras de procesar la información en tiempo real (p. 156).

Muchos de estos dispositivos son creados en formas diminutas e impactantes y se fusionan en el maravilloso mundo cuántico. Sin embargo, esto no bastó para conocer que la curiosidad humana puede llegar aún más lejos, llegando al punto de debatir desde la física la posibilidad de decir que la fórmula de la pirámide invertida en el mundo cuántico desvaneció los fenómenos de la observación.

Se tiene claro que la *pirámide invertida*, aunque es una estructura para escribir organizando los datos (García, 2012), es una herramienta que ha sido de controversia en el campo periodístico, debido a la jerarquización y función de la estructura en el observador sobre el hecho periodístico. Pareciera que todos estos hechos estuvieran lejos de la veracidad de la ganancia.

Si la realidad informativa de los medios de comunicación ya no es la realidad que observamos, ¿qué sucede entonces con la estructura de las 7W como postulado periodístico ante la realidad observada? (Prieto, 2013).

Desde luego, ya no se trata solamente de mirar la información como mercancía dentro de una sociedad que demanda por diferentes medios de comunicación los derechos ciudadanos, la verdad y objetividad informativa (De Aguinaga, 2017, p. 11).

Para testimoniar estas condiciones mírese sigilosamente la proliferación de noticias falsas (*fake news*) viralizadas por el avance tecnológico. Esto implica renovar el viejo modelo de pensamiento binario de hechos periodísticos, de corte absolutista, cuyos contenidos desafían nuestros hábitos de comprensión más enraizados (Gradín, 2005).

En otras palabras, repensar el periodismo con un nuevo observador es justamente entender la nueva *matrix* que se relaciona directamente con *observador-conocimiento-realidad*. Significados que trabajan en la frontera de la comunicación, límites que circulan entre la ciencia y la visión humana. Los planteamientos para entender el conocimiento se aplican con preguntas recursivas de cómo conoce el cerebro humano la realidad y cómo llegamos a ese conocimiento (Matterlart y Mattelart, 2003).

## **2.2. PERSPECTIVA DEL PENSAMIENTO CLÁSICO**

Desde una perspectiva de la corriente del pensamiento clásico, los conceptos que fundamentan la definición de modelo de negocio son atribuibles a Peter Drucker, como uno de los pioneros en entender la diferencia entre modelo de negocio y estrategia y, sobre todo, en ampliar ambos conceptos en la visión tangible empresarial y la estructura organizativa del valor.

Puede decirse que en la perspectiva clásica la definición del concepto de modelo de negocio y la definición de estrategia está teorizada en la organización empresarial (Palacios, 2011).

De acuerdo a Palacios (2011), es Drucker (1954, 1979, 1994) quien introduce el concepto de “estrategia” al mundo de los negocios, cuando esta palabra pertenecía exclusivamente al ámbito militar. Drucker

(1984) fue el primero en hablar teóricamente del tema de modelo de negocio, refiriéndose a la forma en la que la empresa lleva a cabo su negocio. Define un modelo de negocio basado en responder las preguntas “de quién es el cliente, qué valora, cuál es la lógica subyacente que explica cómo podemos aplicar dicho valor al cliente a un costo apropiado” (Matiz, Alejandro & Asociados, 2013, párr. 3).

En esta línea, Chordà y Seoane (2006) afirman que los "modelos de negocio operativizan aquello que una compañía ofrece, cuáles son sus clientes objetivo, cuando lanzará sus productos y cómo generará sus ingresos y beneficios" (p. 22). McLuhan (1996) dice que el “negocio de los medios de comunicación de masas consiste en vender productos, tanto propios como de sus clientes” (p. 7). Explicando que el modelo de negocio de la industria de los medios ha tomado conciencia de los distintos tipos de negocios en que están trabajando. En consecuencia, la estrategia en el ámbito empresarial, dice Porter (1991), refiere al desempeño de la empresa en un entorno competitivo.

Sin embargo, Díaz (2013) lo conceptualiza como un “término relativamente joven en la academia” y se centra en la propuesta de Shafer, Smith y Linder (2005) para redefinir el concepto de modelo de negocio basado en conseguir integración para generar dinero y, por tanto, no tiene un único componente, sino que se amplía en la definición de estrategias.

Por ejemplo, la estrategia del entretenimiento comercial “confiere automáticamente a todo medio de comunicación la velocidad máxima y la mayor fuerza de velocidad social y fuerza de impacto en la vida psíquica y social. La estrategia se convierte en involuntaria, conducida por individuos dedicados más a la permanencia que al cambio” (McLujan, 1996, p. 313).

Matiz, et al. (2013) proporciona una vista más simplificada de la estructura de negocios que actúa como la base para la comunicación, mejoras o innovación mediante los requisitos de los sistemas de información que apoyan a la empresa.

La estrategia sigue siendo la piedra angular de la competitividad para la empresa en tanto surgía la búsqueda de la ventaja competitiva para comenzar con el modelo de negocio (Casadesus-Masanell, 2004, citado en Palacio, 2011).

En este orden, Morris, Schindehutte, y Allen, J. (2005) asumen que tanto la estrategia y el modelo de negocio se entiende como una representación concisa para crear una ventaja competitiva sostenible. Siguiendo a Palacios (2011) se marca la diferencia del concepto entre Modelo de Negocio y estrategia y de acuerdo a los autores Hambrick y Fredrickson, 2001; Magretta, 2002; Tikkanen et al., 2005; Morris et al., 2005, George y Bock, 2011; Casadesus-Masanell y Ricart, 2011; Wikström et al., 2010), queda definido de la siguiente manera:

Existe diferencia entre la definición de modelo de negocio y estrategia. El modelo de negocio, se relaciona con la forma en la que un negocio hace dinero, entrega valor a los clientes; hace referencia a la lógica de la compañía, es estático, no reflexivo, no es una descripción de la receta para el cambio y se centra en la oportunidad. Mientras que la estrategia contiene el factor diferenciador, complementa el modelo negocio, le ayuda a tener éxito; es dinámica, reflexiva, se centra en la competencia del medio y es el plan crear una posición única y valiosa, su función es dar un sentido y dirección para el desarrollo del modelo de negocio; no se centra en algún aspecto en particular, sino en la totalidad constituida por los componentes del modelo de negocio (p. 15).

De acuerdo a Matiz, et al. (2013) el modelo de negocio es pensado bajo otros enfoques, entre estos están las definiciones de Linder y Cantrell (2000) que lo definen como “operativo seguido de la lógica nuclear de la organización para crear valor. Es decir, el modelo de negocio de una empresa está orientado a los beneficios que explica cómo esta hace dinero”. Aunque el enfoque no se centre únicamente en la estrategia sino en el valor y la gestión.

Amit y Zott (2001) interpretan el modelo de negocio con el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio, mientras que Slywotzky (1996) en Díaz (2013), lo define como “la totalidad de procesos por el que la compañía elige a sus clientes, define y diferencia su oferta, define las tareas que va a desarrollar, así como aquellas que va a externalizar o subcontratar” (párr. 3).

Por su parte, Timmers (1998), Zimmermann, 2001 y Osterwalder, Pigneur y Tuccy, (2005), entienden que el modelo de negocio de una compañía comprende la descripción del producto, de los servicios y de los flujos de información, así como los beneficios potenciales y las fuentes de ingresos. En palabras de Osterwalder se define como “la manera que una empresa o persona crea, entrega y captura valor para el cliente” (p. 2). Este autor los esquematiza con nueve lienzos o modelos (p. 2-4):

1. Segmentos de mercado: en este apartado se definen los distintos grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa.
2. Propuestas de valor: el objetivo de una empresa es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante atractivas propuestas de valor.
3. Canales: las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta.
4. Relaciones con los clientes: las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos del mercado.
5. Fuentes de ingresos: las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas.
6. Recursos clave: son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar valor a los clientes.
7. Actividades clave: son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione.
8. Asociaciones clave: algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa.
9. Estructura de costes: los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costes.

Si bien es cierto que muchas organizaciones, empresas y compañías aceptan el concepto de modelos de negocio como perecedero (Govindarajan y Trimble, 2011), la pluralidad de definiciones del concepto de modelo de negocio en la versión clásica se utiliza inexactamente (Palacios, 2011) entre los administradores y sus componentes y entre las organizaciones y sus empresas (Tikkanen et



al., 2005; Casadesus-Masanell y Ricart, 2010; Al-Debei et al., 2008; Hedman y Kalling, 2003) y (Díaz, 2013).

Palacios (2011) interpreta a Shafer, Smith y Linder (2005) y explica que se analizan doce definiciones publicadas entre 1989 y 2002, mientras que Díaz (2013) dice que se pueden observar aproximadamente unas setenta definiciones de modelo de negocio. En las planteadas por Shafer et al (2005) se desarrolla un diagrama de afinidad para identificar las cuatro categorías comunes en todas las definiciones. Estas son: elecciones estratégicas, creación de valor, captura de valor y red de valor.

Sin embargo, Casadesus-Masanell y Ricart (2007) explican que las alternativas pueden concentrarse en tres categorías:

1. Políticas, que indican cómo deben hacerse las cosas.
2. Activos, que indican cómo debe invertirse el dinero.
3. Gobierno, que indica las condiciones legales, contractuales y organizativas para el control de políticas y activos, manejando un diagrama de flujo causal.

Joan E. Ricart (2009) menciona que un modelo de negocio consiste en el conjunto de elecciones hechas por la empresa y el conjunto de consecuencias que se derivan de dichas elecciones. En este entendido, tales definiciones teorizan lo transaccional en el modelo de negocio y, por tanto, orientan la configuración de los límites que abarcan las transacciones.

Un modelo de negocio describe el contenido, la estructura y la gestión transaccional, diseñadas como un conjunto de elementos con el fin de crear valor a través de la explotación de oportunidades de negocio de una organización (Amit y Zott, 2001, p. 493). En este aspecto, la expansión de un modelo de negocio fue orientada a un panorama de oportunidad que subraya variedades de propuestas conceptuales más allá de una forma de configuración de procesos vinculados a la aplicación de la tecnología de la empresa. Un modelo de negocio está orientado a la creación de valor total para todas las partes implicadas (Díaz, 2013) y concibe las bases para sujetar el valor de la empresa (productos y servicios) creando las transacciones, como el límite superior de la empresa (Brandenburger y Stuart, 1996). Dicho de otro

modo, “el modelo de negocio también es un conjunto de expectativas acerca de cómo la empresa va a tener éxito en su entorno” (Downing, 2005, p. 186).

Sandulli y Chesbrough (2009) aclaran que todas las empresas tienen un modelo de negocio y por ello es que algunas la definen de una manera formal y estructurada caracterizada en facetas de modelos de negocio abiertos: desde una perspectiva compradora y vendedora para la creación de valor como para la captura de parte de dicho valor (Chesbrough, 2006).

Chesbrough y Rosenbloom, 2001 añaden un concepto similar del modelo de negocio, notificando que consiste en:

[...] articular la proposición de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva (p. 16).

En este sentido, Cerdán (2005) considera que el modelo de negocio es un fenómeno definido en lo emergente que se puede encontrar en lo estructural de la tecnología de una empresa. Es decir, frente “al imperativo tecnológico que presupone comportamientos y resultados previsibles derivados de la tecnología” (p. 74).

Los medios de comunicación definieron el modelo de negocio, delimitándolo en el objeto formal de estrategias en las organizaciones basadas en la conceptualización del valor de los productos materiales y en el consumo de modelos comunicativos que representaron al mundo (Martín et al., 1982). Por tanto, el valor en los modelos de negocio de los medios de comunicación fue entendido por los productos que transmitían información tales como el fonógrafo, el lenguaje y el *software* (Manovic, 2006 y 2014).

### **2.3 PERSPECTIVA DEL PENSAMIENTO MODERNO**

En la década de los setenta, el modelo de negocio fue comprendido por investigadores procedentes de muy diversos campos científicos y formación (Díaz, 2012) que incluía un nuevo panorama, y era definir el modelo de negocio en la industria de la prensa. Una búsqueda de un

nuevo modelo de ingresos para reactivar la empresa periodística (Ghaziani y Ventresca, 2005).

Según este análisis teórico, el estudio conceptual adquiere importancia en una industria –sobre todo la comunicacional– que aún está distante de la vía empresarial del modelo. A continuación (tabla 1) se puede observar la lista de autores que han teorizado sobre modelos de negocio y que se han incorporado en la investigación.

**Tabla 1. Teóricos de los modelos de negocio.**

#	Autores	Año	Campos de estudio
1	Peter Drucker	1943-1954	<i>Gerencia, negocio y corporación.</i>
2	Richard Bellman y Charles Clark	1957	<i>Negocios multipersonal y por etapas.</i>
3	Slywotzky Adrian	1996	<i>Modelo de negocio en Internet.</i>
4	Slywotzky Adrian y Morrison David	1997	<i>El diseño empresarial.</i>
5	Paul Timmers	1998-1999	<i>Modelos de negocio para mercados electrónicos.</i>
6	Catherine A. Trombly	2000	<i>Modelo de Trombly. Comprensión organizacional del negocio electrónico.</i>
7	Michael Porter	2001	<i>Internet y las estrategias.</i>
8	Hans-Dieter Zimmermann	2001	<i>Negocios digitales, comercio electrónico, negocio electrónico, sociedad digital, ciudades inteligentes.</i>
9	Chesbrough Rosenbloom	2001	<i>Modelo de negocio: el eslabón perdido en la dirección estratégica.</i>
10	Allan fuah & Christopher L. Tucci	2001	<i>Modelos y estrategias comerciales de Internet.</i>
11	Raphael Amit & Christoph Zott	2001	<i>Creación de valor en negocios electrónicos.</i>
12	Henry Chesbrough & Richard S. Rosenbloom	2002	<i>El papel del modelo de negocio en la captura de valor de la innovación: evidencia de las empresas spin-off de tecnología de Xerox Corporation.</i>
13	Joan Magretta	2002	<i>Los modelos de negocio.</i>
14	Jonás Lind	2004	<i>Definición de modelos de negocio.</i>
15	R Casadesus-Masanell	2004	<i>Dinámica competitiva y modelos de negocio.</i>
16	Alexander Osterwalder; Morris E.	2005	<i>Ontología de los modelos de negocio.</i>
17	Alexander Osterwalder	2005	<i>Modelo de negocio. Propuesta del lienso.</i>
18	Yves Pigneur y Christopher L. Tucci	2005	<i>Aclarando modelos de negocio: orígenes, presente y futuro del concepto.</i>

## Capítulo 2: Aproximaciones teóricas, contextuales y empíricas

19	Schott M Shafer, H. Jeff Smith y Jane C.Linder	2005	<i>El poder de los modelos de negocio.</i>
20	Susan Lamber	2006	<i>Modelos de negocio.</i>
21	Donica Mensing	2007	<i>El modelo comercial de ingresos en línea ha cambiado poco desde 1996.</i>
22	Henry William Chesbrough	2007	<i>Innovación en el modelo de negocio: ya no se trata solo de tecnología.</i>
23	Mark W. Johnson, C.C. Christensen & Henning Kagermann	2008	<i>Cuatro elementos –la proposición de valor, la fórmula de beneficios, los recursos y los procesos clave– conectados, que juntos, crean y proporcionan valor.</i>
24	Joan E. Ricart	2008-2009	<i>Innovación en modelos de negocio: la base de la pirámide como campo de experimentación.</i>
25	Benoil Demil, Xavier Lecocq	2009	<i>Evolución del modelo de negocio: en busca de consistencia dinámica.</i>
26	Joan Enric	2009	<i>Réplica de negocios en la base de la pirámide para un mayor impacto y creación de valor.</i>
27	Casero-Ripollés	2010	<i>Prensa en internet: nuevos modelos de negocio en el escenario de la convergencia.</i>
28	Martínez, Ruth	2010	<i>Cibermedios y web 2.0: modelo de análisis y resultados de aplicación.</i>
29	Codina, Lluís y Pedraza-Jiménez	2010	<i>Cibermedios y web 2.0: modelo de análisis y resultados de aplicación.</i>
30	Casadesus-Masanell Ramón & Joan Ricart	2010	<i>De la estrategia a los modelos de negocio y a las tácticas.</i>
31	David J. Teece	2010	<i>Modelos de negocio, estrategias de negocio e innovación.</i>
32	Raphael Amit & Christoph Zott & y Lorenzo Massa	2010	<i>Es un sistema de actividades interdependientes que trasciende del foco de la empresa y traspasa sus fronteras.</i>
33	Francisco Campos-Freire	2010-2013	<i>Gestión de modelos de negocio, modelos de negocio y empresas mediáticas, estrategias y valor.</i>
34	Carolina Díaz Espina	2010-2012	<i>Autores y teorías: aproximaciones a modelos de negocio.</i>
35	Soto Rojas, Barros, López de Acevedo y Batocchio	2012	<i>Nuevos modelos de negocio, creación de valor y el cambiante rol de la prensa en los sistemas democráticos.</i>
36	Rosenstiel, Jurkowitz	2012	<i>Nuevos modelos de negocio.</i>
37	Alexander Osterwalder & Yves Pigneur	2012	<i>Un modelo de negocio describe las bases de cómo una organización crea, proporciona y captura valor.</i>
38	Manuel Goyanes	2013	<i>Estrategias y modelos de negocio: conceptos y terminología de la prensa en internet.</i>
39	García Santamaría JV	2014	<i>Las nuevas plataformas televisivas en España y su influencia en el mercado.</i>
40	Jojany Evangelista	2014	<i>El modelo de negocio híbrido en la prensa digital hacia un estudio de casos de los diarios digitales: Noticias sin, Acento.com y Z-101 digital de República Dominicana.</i>
41	A. Rosaleny Cerveró	2014	<i>Periodismo digital en Estados Unidos: estrategias empresariales de los diez principales diarios online.</i>

42	Alexander Osterwalder	2015	<i>Generación de modelos de negocio: convergencia multimedia.</i>
43	Francisco Campos-Freire	2015	<i>Adaptación de los medios tradicionales: modelo de negocio y valor.</i>
44	Guillem Recolons	2016	<i>Tu modelo de negocio: cómo pasar del diagnóstico al plan de acción.</i>

Elaboración propia.

Consecuentemente, durante décadas se avanzó –aunque despacio– hacia un tipo de modelo de negocio que pudiera reemplazar el concepto de modelo de negocio de la visión clásica organizacional y del concepto de valor. El avance fue dado con poco énfasis a la industria comunicacional desde el campo negociador publicitario.

Galeano, (2014) agrega que el concepto de modelo de negocio lo describe sobre “el diseño organizacional, la perspectiva basada en los recursos de la empresa, la narrativa y construcción de la esencia de los modelos, la naturaleza de la innovación, la naturaleza de las oportunidades, y las estructuras transactivas” (p. 7).

Desde la perspectiva de Galeano (2014), el autor sostiene que la teoría del modelo de negocio se da en la práctica y explica en dos dimensiones fundamentales para tener éxito. La primera definición se enfoca en un modelo de negocio que debe pasar "la prueba narrativa" (¿es la historia coherente?) y "la prueba de los números" (¿son los números coherentes?). En la segunda versión, el modelo de negocio se describe mediante el funcionamiento de un dispositivo narrativo que a su vez realiza un ejercicio de cálculo económico.

En este aspecto, y según la revisión literaria realizada por Palacios (2011), Díaz (2012) y Galeano (2014), el modelo de negocio se define en tránsito y evolución.

Es por tanto que Jansen et al. (2007) –con base en Gordijn et al. (2005) y citado en Palacios (2014)– dividen la evolución de la investigación del modelo de negocio en cinco fases que brindaron definiciones y clasificaciones, proponiendo un número finito de tipos de modelos de negocio.

Magretta, (2002) describe los modelos de negocio como “historias ligadas a números” salvo que dicha historia es una trama, un conjunto de personajes y sus motivaciones y su “narrativa numérica está ligada a la difusión del modelo de negocio por la llegada de la hoja de cálculo”.

De acuerdo a los citados autores, la visión moderna representa en las definiciones de modelos de negocio (George y Bock, 2011) perspectiva de diseño, recursos, narrativas, innovación, transacciones y operaciones.

Explorar un mercado y llevar su innovación mediante un nuevo producto desde una emergente empresa con su red que apoya las externalidades del negocio puede distinguir en lo que cabe del modelo, la medida de una mezcla de narración de historias y cálculos, Magretta (2002).

Por ello, dice Galeano (2014) que el modelo de negocio se enmarca en la definición de tres dimensiones de las estructuras organizativas, estas son: la estructura de recursos, la estructura transaccional y la estructura de valor.

La importancia de Magretta (2002) en definir el modelo de negocio como historias que explican cómo la empresa trabaja. Una concepción similar para Eriksson y Penker (2000), que hacen referencia a una abstracción de cómo una empresa funciona.

De allí que los cambios se consideraron en base al objetivismo periodístico (Rojo, 2005) y en diferenciar las estrategias periodísticas en el modelo de negocio. Cambios que permitieran fidelizar a los lectores y generar nuevas fuentes de ingresos a lo largo de toda la cadena de valor el modelo de negocio. Estas marchas cambiaron la estructura periodística con el comercio electrónico (Celaya, 2015) definiendo en nuevo sentido en el comercio electrónico con tráfico de usuarios, muy concurridos que le dieran ganancia atractiva al negocio (pp. 3-7).

Por una parte, el modelo de negocio también fue definido por la sustentabilidad exclusiva o mayoritariamente en la publicidad (Santamaría, 2014) y, por otra parte, el negocio del periódico “nunca fue ensuciar papel sino reafirmar el valor de la información” (p. 112). Es decir, el negocio fue siempre la información (Alves, 2005; Martínez, 2010).

Las transformaciones no hacen referencia solamente a la estrategia de un modelo de negocio que repercute en los factores sociales, sino a la manera cómo esos factores impactan en la cultura.

Sin perder el recorrido conceptual del modelo de negocio y atendiendo a las exigencias teóricas del concepto de cultura, es importante aclarar su definición en este apartado. Lo que se pretende es realizar una crítica a la época actual reciente, recopilada por teóricos que se detuvieron a reflexionar la comunicación desde las implicaciones culturales.

De todos modos, estas categorías, perspectivas, ejes y enfoques mencionados manifiestan principalmente la noción del desarrollo como una teoría normativa en la actuación de los medios a través de estructuras desarrollistas que van más allá de teorías libertarias del interés público de los nuevos medios. Preocupación que ha estado centrada en fines específicos del desarrollo y, por tanto, una perspectiva de corte economicista, mediante mecanismos dominantes y alternativos de complejas organizaciones internacionales y de protocolos estandarizados de empresas específicas para modelar la participación activa y pasiva de las audiencias, los públicos y nuevos prosumidores que generan y consumen contextos informativos a diferentes escalas del planeta para establecer elementos informativos de gran valor en la emergente sociedad del conocimiento.

Desde una lógica, la visión ampliada de cultura contribuye a organizar muchos aspectos de la vida como pasajes guiados hacia una tendencia reciente postmodernista de nuestra conducta cultural. Una perspectiva que suma las transformaciones sociales desde la actuación de los medios y que ha afectado a las reglas del juego de la ciencia, la economía, la política y, por ende, la conducta humana del siglo XXI.

El concepto de *cultura* es tratado desde una visión antropológica por su comprensión universal de expresar, dentro de las sociedades y grupos sociales, las conductas generales de la gente mediante manifestaciones emotivas de sus pensamientos y de las actividades diarias que les permite organizar sus deberes y derechos civiles.

Sin embargo, la noción de cultura también es analizada por el impacto que causan las nuevas generaciones que ya son ampliamente reconocidas bajo el término *millennials* y *posmillennials*, en relación a las capacidades de interactuar y conectarse mediante herramientas, máquinas y tecnologías de amplia virtualidad. En consecuencia, el concepto de cultura es también estudiado más allá de la antropología y



entendido desde la psicología de las comunidades que se adaptan a nuevos hábitos y consumos de vida mental y psíquica, dependiendo de las innovaciones disruptivas que trastocan el mercado (Campos-Freire, 2015).

Por consiguiente, la cultura se define como un conjunto de actos conductuales aprendidos de tradiciones y estilos de vida, socialmente adquiridos, de los miembros de una sociedad, incluyendo sus modos pautados y repetitivos de pensar, sentir y actuar (Marvin, 1965). La cultura digital es un concepto general que describe la idea de que la tecnología e Internet configuran significativamente la forma en que interactuamos, nos comportamos, pensamos y nos comunicamos como seres humanos en un entorno social.

Cronológicamente podría aducirse que se superó el Acuerdo de Florencia de 1950, la Declaración de los Principios de Cooperación Cultural Internacional de 1966, la Convención para la Protección del Patrimonio Mundial Cultural y Natural de 1972, el Protocolo de Nairobi de 1976, la Declaración de la UNESCO sobre la Raza y los Prejuicios Raciales de 1978, la Conferencia Mundial sobre las Políticas Culturales (MONDIACULT, México, 1982), la Recomendación sobre la salvaguardia de la cultura tradicional y popular de 1989, la Comisión Mundial de Cultura y Desarrollo (Nuestra Diversidad Creativa, 1995) de la Conferencia Intergubernamental sobre Políticas Culturales para el Desarrollo (Estocolmo, 1998). El intento mundial de la Declaración Universal de La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) sobre la diversidad cultural elevó el concepto a la categoría de “patrimonio común de la humanidad” e insistió en el hecho de que cada individuo debe reconocer no solo la alteridad en todas sus formas, sino también el carácter plural de su propia identidad dentro de sociedades igualmente plurales (Matsuura, 2002). La condición del diálogo, por tanto, fue clave para el concepto de cultura, pero, sobre todo, la visión subyacente de ese concepto en el sistema mediático actual. El tema del reconocimiento de las culturas y de las diferencias culturales es un aspecto discutido con elevada seriedad debido a diferentes eventos sociales que trastoca la vida pública. Mattelart (2003) da la idea de la pluralidad y el fraccionamiento de este campo comunicacional como una observación



científica en contextos históricos distintos como dicotómicos y de oposición binaria que no dejan de manifestarse. Siendo la información un ingrediente principal. Por un lado, visibilizada en los enfoques mediáticos y, por otro, en el ocultamiento de las realidades. En el campo comunicacional, merece cierta reflexión de conjunto.

La era de la comunicación trajo consigo perspectivas económicas importantes en la sociedad informacional orientada a una economía basada en el conocimiento como avance de una globalización permanente de ciclos y depresiones que predijeron en muchos momentos el puente entre la nueva economía y el posdigitalismo económico de la prensa. Estas divisiones que acogen el concepto de masas, describen un proceso histórico desde distintos tipos de teoría, llegando a homogenizar el pensamiento cultural tanto de la sociedad como de la función responsable de los medios.

Una de estas introducciones fue el concepto de metamedios aportado por que se entiende como “medios formados por medios más pequeños hasta todo tipo de sinergias periodísticas” (Noguera, 2016, p. 342). El concepto de metamedio, a pesar de ser muy apropiado para definir el escenario comunicativo actual, tiene una estrecha relación con la cultura y la economía, ya que los metamedios sociales causan en los medios tradicionales, principalmente en su modelo de negocio y cadena de valor (Campos-Freire, 2015). De igual manera, este concepto se acuña (McLuhan, 2009) a sus contribuciones en las formas, contenidos y tecnologías por los nuevos medios, es decir, se apunta a una sociedad del *software* y la cultura, una cultura del *software* (Manovic, 2015). A esa idea se añade el concepto originario que alude Mcquail (2000, p. 431).

En los párrafos siguientes se mencionan los enfoques que tratan el estudio comunicativo desde varias perspectivas. No para sustituir conceptos ni realizar de ellos fundamentos firmes, sino con el fin de aproximarse a una explicación de la comunicación desde la cultura general en el que se desempeña el ser humano tanto en la economía como en la mediatización.

Tampoco se trata de sustituir y combinar la posición de los conceptos, o de teorizar como la explicación comunicativa de la cultura y sustituirla por la explicación de la cultura comunicativa (Serrano M.,

Arias M., Gracia J. y Piñuel J., 1982). Menos aún, de explicaciones que trastocan la comunicación por otros enfoques de acciones comunicativas.

Los fundamentos sólidos que brinda la comunicación y el diálogo intercultural son la mejor garantía para comprender las brechas entre civilizaciones, pueblos y naciones. Es una metáfora ya recogida por el *Libro Blanco*<sup>2</sup> que invita a la paz y a la dignidad (Consejo de Europa, 2008) con evidentes miradas eurocentristas sobre Latinoamérica.

A partir de sucesos locales de gran impacto social, político y económico, se ha dado lugar a la lucha constante por lograr reconocimientos plenos de igualdad social que han vinculado a la comunicación con aspectos generales de la cultura.

Posterior al concepto antropológico de cultura, es indispensable enunciar cuatro enfoques de cultura: desde una función media-culturalista, media-materialista, socio-culturalista y socio-funcionalista (McQuail, 1985; Alsina, 2001; Mattelart y Mattelart, 2003). Estas pueden reflejar las causalidades históricas de cada enfoque en los tiempos actuales. Sobre todo, abordar su relación con la comunicación desde la comprensión de los medios a las mediaciones (Barbero, 1987), afianzada en una convergencia cultural mediática de la economía de medios. Principalmente interesa abordar estos enfoques desde las dos grandes perspectivas divergentes que caracterizan el campo de las teorías de “los media” (McQuail 1985, p. 14).

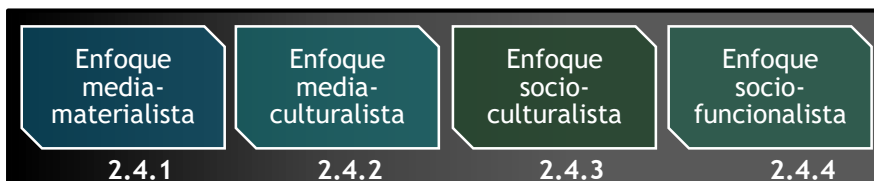
Esta divergencia alude a los cuatro enfoques en dos grandes ejes, uno centrado en una perspectiva mediacéntrica y otro en un punto de vista sociocéntrico, prevaleciendo enfáticamente sus distintos puntos de vistas e influencia sobre la institucionalidad periodística como modelo de empresa de responsabilidad social que se materializa y cuantifica en la premisa ostentosa del modelo de mercado.

Conviene agregar que el recorrido teórico de los enfoques media-culturalista, media-materialista, socio-culturalista y socio-funcionalista ocuparon un lugar intermediario en la lógica mediática. Crearon, desde la función y el papel de los medios, un orden informativo sigiloso que condujo a la sociedad a dar respuesta de los relatos contados por su

---

<sup>2</sup> Lanzado por los Ministros de Asuntos Exteriores del Consejo de Europa en su 118ª Sesión Ministerial (Estrasburgo, 7 de mayo de 2008).

propia agenda. Vendió periódicos, hechos noticiosos, ideologías, pensamientos y, sobre todo, mercantilizó el modelo de información.



**Figura 4. Enfoques de cultura.**

Fuente: McQuail, 1985; Alsina, 2001; Aramand y Michelle Mattelart, 2003.

### **2.3.1 Enfoque media-materialista**

Se parte de la interpretación del enfoque postulado por McQuail (2010) como instrumento de ideología del materialismo y de la doctrina economicista. Este está íntimamente relacionado a los instrumentos de poder que utilizaron los medios de comunicación y que impactaron a las sociedades.

Realmente, el enfoque sociomaterialista, anunciado por McQuail (2010), proviene más del resultado de una condición económica que de una causa primaria mediática. Dicho enfoque usa un marco de adaptación cultural basado en la materialidad de causa-efecto que no solo popularizó el orden de una falsa conciencia, sino que consagró la industria y el comercio. La relación dogmática del pensamiento de cinco siglos de historia afirmó debates filosóficos sobre la conciencia organizada por y desde la materia como un proceso de reflejo de la realidad objetiva.

Tras todos estos procesos, la forma de incorporación de líneas de pensamiento en las *mass media* evolucionó a nivel del consumismo en derivaciones de la dicotomía entre economía y política. En los años sesenta, se adoptaron formas entre países ubicados de un lado a otro en la frontera del desarrollo (Matterlat y Matterlat, 2003) como estrategia recalcitrante para entrar y salir de la modernidad y dar un paso ciego hacia la posmodernidad.

Los años 80 y 90 abrieron espacios a un debate interno de las empresas para comprender la naturaleza y desafío de los modelos de negocio y responder a las condiciones imperantes en el mercado global, mediante la fuerza ejercida por las mutaciones del mercado hacia las

empresas mediáticas y a través de las tecnologías de la información y comunicación.

Este orden experimental, en el espíritu de la época, configuró una especie de teoría normativa de la actuación de los medios de comunicación en la diversidad mediática. Principalmente porque los medios se alimentaron de la atención exclusiva de las audiencias que los observó técnicamente, porque estos alcanzaron un pleno desarrollo de la economía a partir de los artilugios acaecidos de los contenidos generados por la radio, la prensa, la televisión y el cine (McQuail, 2001, p. 31).

La capacidad de los medios de comunicación (radio, cine, televisión, prensa e Internet) fue la de catalizar el futuro de las sociedades en aspectos políticos, económicos y tecnológicos. La técnica empleada para generar el pensamiento económico político de la comunicación comenzó a configurarse a partir de una visión crítica sobre la presencia de los “medios de comunicación de masas” (p. 74).

Desde el enfoque media-materialista, se desprendió la teoría crítica que entiende “un amplio espectro de teorías que adoptan un punto de vista examinador de la sociedad y de las ciencias humanas, o que pretenden explicar la emergencia de sus objetos de conocimiento” (Macey, 2000, p. 74).

En esta etapa, la cultura subrayó un tema importante que hoy reside en la mente posmodernista: el sujeto protagónico en las subjetividades de la hibridez cultural (García-Canclini, 2001) y el análisis de la cultura de ciertas sociedades que dieran pie a fenómenos laxo de las realidades y no como realidades sociales fundamentales que conllevaran a unidades mediatizadas.

El conocimiento estaba supeditado a la negatividad de la producción de la industria de masas (cultural) y no al impacto que generaría la participación de crear conocimiento de manera inanimada, líquida, inorgánica, gaseosa y vaporosa. Esto es, la manifestación de lo inmaterial a través de la información. Pero, más allá de esta modificación cultural en los modos de pensar, sentir y expresar las identidades, estuvo el compromiso evasivo de concretar aspectos de la realidad.

Los críticos materialistas que definieron posturas altamente influyentes (Theodor W. Adorno, Max Horkheimer, Jürgen Habermas, y Herbert Marcuse) partieron de la obra de Karl Marx (Held, 1980, p. 15; Macey, 2001, p. 75; Payne, 1997, p. 118; Rush, 2004, p. 9; Wiggershaus, 1994, p. 5) para –de alguna manera– redundar en explicaciones categorizantes de teorías críticas de la comunicación en función al comportamiento mediático de la industria cultural.

Goyanes (2013), explica que estas transformaciones son provocadas por Internet al monetizar el periodismo digital. A su juicio, “la tesis más extendida para la implantación de estrategias de pago es que la información ofrecida debe crear valor, es decir, proporcionar una información diferenciada y no disponible en otros sitios de carácter gratuito”.

Díaz (2013) afirma que los modelos de negocio centrados en el comercio electrónico fueron entendidos como “el pago de las audiencias, el consumo de contenidos en nuevos soportes, la viabilidad de distintas modalidades de pago por contenidos online, así como las relaciones de mercado entre las ediciones de los periódicos en soporte papel y online, especialmente desde el punto de vista geográfico” (p. 7).

Según Galeano (2014, pp. 4-7) coincide de alguna manera con Perkmann (2010) y Magretta (2002) en el concepto de modelos de negocio. Los autores fijan sus reflexiones desde una postura moderna añadiendo definiciones semejantes. En este aspecto, los autores señalan que los modelos de negocio de alguna manera actúan como representaciones que crean efectos materiales que implican a compradores y proveedores, persuaden a inversores, y gestionan a empleados. Argumentan que el modelo de negocio se interpreta de tres maneras:

[...] como narrativas que tratan de persuadir, como tipificaciones que legitiman, y como formas de instruir. En el modelo de negocio, las narrativas y los cálculos son complementarios: la narración dibuja un mundo y justifica la selección de las entidades que deben tenerse en cuenta. La combinación de las narraciones y el cálculo es especialmente importante en situaciones de

incertidumbre. En estos casos, el valor de los recursos puede ser comprobado, mediante unidades e instrumentos de medición necesarios para el cálculo, valorados por la contabilidad. (Galeano, 2014, p.4-7).

El modelo de negocio, conforme a lo expresado por Campos-Freire (2011), es una representación simbólica y simplificada de una realidad compleja, que se usa para reflejar una síntesis de relaciones productivas y comerciales de una empresa. La innovación en los modelos de negocio es un factor crítico para el éxito, en el actual ambiente complejo y cambiante, la supervivencia de una empresa depende de su capacidad de adaptación (Giesen et al., 2010; Morris, 2009). Todo este tránsito fortaleció un campo conceptual de ese pensamiento (tabla 2):

**Tabla 2. Enfoques de los modelos de negocio.**

Diversidad de enfoques	
Internet	Modalidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Micropagos.</li> <li>• Contenidos fraccionados.</li> <li>• Pago por consumos.</li> <li>• Streaming.</li> <li>• Pay per view.</li> <li>• Suscripción.</li> <li>• Membresía.</li> <li>• Freemium-premium.</li> <li>• Publicidad insertada.</li> <li>• Cupones, apps y tabletas.</li> <li>• Versioning.</li> <li>• Generación de contenidos a medida.</li> <li>• Selección de contenidos.</li> <li>• Coworking.</li> <li>• Acceso abierto (<i>open access</i>)</li> <li>• P2P-MOOC 's.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entre la experimentación y la racionalización.</li> <li>• Por desarrolladores.</li> <li>• E-commerce y la evolución de los modelos de pago.</li> <li>• Otras mutaciones en capacidades organizacionales (CEOS)</li> <li>• Desambiguación del ecosistema digital.</li> <li>• PWYC.</li> </ul>
Denominación	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de negocios ladrillos y clic.</li> <li>• Modelo híbrido.</li> <li>• Modelo de suscripción (basado en la fidelización).</li> <li>• Modelo de venta, suscripción y publicidad (mixto).</li> <li>• Modelo de mecenazgo y patrocinio.</li> <li>• Modelo de intercambio de influencia.</li> <li>• Modelo de franquicias.</li> <li>• Modelo de abastecimiento.</li> <li>• Modelo paga lo que puedas.</li> <li>• Modelos de aplicaciones.</li> <li>• Modelo de colectivos y de eliminación de intermediarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelos de ventas directas, de revender con valor agregado.</li> <li>• Modelo de cebo y anzuelo</li> <li>• Modelo de negocios de esquema piramidal.</li> <li>• Modelo de marketing multinivel.</li> <li>• Modelo en red.</li> <li>• Modelo multiplataforma.</li> <li>• Modelo monopolístico.</li> <li>• Modelo de subasta electrónica.</li> <li>• Modelo de competencias.</li> <li>• Modelos de fidelización.</li> <li>• Modelo de colaboración.</li> <li>• Modelo de los efectos en red.</li> </ul>
Economía digital	
Diseño y mercado hoy	Elementos tradicionales
Economía de Conexión, principios y leyes.	Mercados, clientes, segmentos y cliente objetivo.

Economía por patrón social.	Mercados, clientes, segmentos y cliente objetivo.
Economía en red.	Propuesta de valor y valor del producto/servicio.
Economía equilibrada por fuerzas (políticas).	Canales de distribución, venta y de comunicación.
Economía de la monetización y las criptomonedas.	Sistema de relaciones con los clientes tecnificada en cadena de bloques ( <i>blockchain</i> ).
Economía de la afiliación.	Bases de precios e ingresos
Economía de la colaboración.	Recursos clave (activos clave valor del producto)
Economía de la relación y experiencia.	Actividades clave para que un modelo funcione.
Economía de la reputación.	Asociaciones clave (red de proveedores y socios).
Economía de la confianza/credibilidad.	
Economía de la recomendación.	
Economía de la atención.	
Economías de trueque.	

Elaboración propia con adaptaciones de autores y elementos de Francisco Campos y Kevin Kelly.

Cabe reiterar que el modelo de negocio en el pensamiento moderno referidos por los autores se relaciona con la forma en la que un negocio hace dinero, entrega valor a los clientes. Hace referencia a las diferentes lógicas que utiliza la compañía, es estático, no reflexivo, no es una descripción de la receta para el cambio y se centra en la oportunidad. Los modelos de negocio, nuevos e innovadores pueden ser exitosos independientemente de la edad de la empresa. (Mangematin et al., 2003; Winter y Szulanski, 2001).

En este sentido, el enfoque mediamaterialista sacudió la racionalidad y la ideologización de los *mass media* al sentido común, caracterizando las contradicciones de los modelos a costa de las mayorías. Las masas procesaron la imagen social representativa del momento y no había manera de comprender una evolución colectiva. Los modelos de negocio establecidos en la industria cultural colaboraron con esta visión atomizadora, ya sea originada desde el lenguaje o desde los bienes y servicios de los productos comunicacionales.

### 2.3.2 Enfoque media-culturalista

La importancia de este enfoque se dictamina porque, en el ámbito de los modelos de negocio, correlaciona su manifestación en los efectos o tipos de imagen que se crea desde y para una sociedad (Macquail, 2003) con los contenidos y la recepción de los mensajes mediáticos, dados por los diarios y la prensa digital. La gestión mediática ha sido objeto de estudio de una buena parte de académicos (Goyanes, 2012).



Desde la perspectiva media-funcionalista (apartado anterior), el paradigma se centró en varios procesos. En los años 20 y 30, dominó el conductismo en las teorías de la sociedad de masas. Se consideraba a los medios de comunicación como instrumento de la democracia, caracterizando la autopercepción y la impersonalización como primeras teorizaciones de la comunicación en su influencia cultural. Corrientes y aproximaciones behavioristas de la comunicación de masas que dilataban a la sociedad hasta el punto que reducían a las personas con una percepción altamente débil y a los medios de comunicación de masas altamente poderosos (Alsina, 2001).

En palabras de Marcuse (1958), la sociedad unidimensional trasciende por su contenido, que rechaza el carácter racional de su irracionalidad, en tanto la imagen cultural solo sea funcional. Para Gómez (1991) se entiende el negocio periodístico como un período persistente y objetivado, algo que es posible percibir y comentar en la gama de la práctica de entender la realidad, interpretarla y negociarla en la percepción periodística. A este respecto de la percepción como negocio, refiere el mencionado autor que “la percepción periodística es una característica profesional de los hombres y mujeres que trabajan en los medios de comunicación” (p. 14).

La visión mediamaterialista estudiada por McQuail cuestionó el papel de los medios en la sociedad. Su crítica abrió una perspectiva interesante para estudiar su función dentro de diferentes campos. La reflexión sobre los medios estuvo en residir sobre el papel causal y los efectos que este producía. Aunque los canales fueron siempre los mismos: la relación emisor-receptor y las probabilidades de entender fuera del enfoque, representaba un escenario futuro.

El problema fue la solidez de la materialidad del consumo informativo y la ideología de la propaganda. Los contenidos informativos de la radio, prensa, televisión y cine recrearon realidades de percepción de pensamientos teóricos clásicos. Historias o lógicas emergentes, subjetivas y descriptivas de los indicadores claves de las organizaciones del momento. Los modelos de negocio son, en el fondo, “historias que explican cómo funcionan las empresas” (Magretta, 2002, p. 87).



### **2.3.3 Enfoque socio-culturalista**

Este enfoque toma en cuenta la acentuación e influencia de los factores sociales de la producción mediática y de sus funciones en la vida social. Cada modelo de negocio tiene, su propia lógica de desarrollo, que es coherente con los recursos necesarios – relaciones con clientes y proveedores, un conjunto de competencias dentro de la empresa, un modo de financiar su negocio, y una cierta estructura accionarial" (Mangematin et al., 2003, p. 624).

En otras palabras, la realidad se abordó ontológicamente como una especie de suerte de las teorías del materialismo. Perspectivas axiológicas y antagonismos contradictorios, podría decirse que “en el sentido de afrontar fenómenos y problemas [...] en términos de distribución de recursos y conflictos sociales. La realidad se vio en términos de posesión, propiedad privada, distribución de recursos, luchas sociales, poder, control de recursos, explotación y dominación” (Capítulo materialismo dinámico, párr. 1), dejando a un lado el interfaz cultural de la posmodernidad líquida e inorgánica.

Para los investigadores, especialmente sociólogos, antropólogos y psicólogos, explicar el cambio sociocultural ha sido una tarea ardua y confusa. Se han visto obligados a estudiar a la sociedad desde muchos ángulos y esto les ha conllevado a teorizar sobre el modo en que las sociedades se reproducen o –en todo caso– se organizan en un principio de orden para, después, intentar explicar cómo cambian y cómo se explica el orden social (Bajoit, 2010).

Se convierte en un juego de negocio mediático. Desde el ámbito cultural, constituye una versión de estudio abstracta por su propia naturaleza de datos, tanto en la forma de actuación y conducta para la sociedad por sus numerosas interrelaciones, como por el tipo de contenidos que se genere en los lectores, espectadores u oyentes de cualquier canal mediático.

### **2.3.4 Enfoque socio-funcionalista**

En el siglo XX, los logros científicos y tecnológicos fueron innumerables, con un ritmo de desarrollo mucho mayor que en períodos anteriores. La invención de la radio, la televisión, el computador, entre

otros, innovó el modo de vida y la comunicación de millones de personas.

En el siglo XXI parecen consagrarse debido a que la época actual está signada por la innovación en los campos científicos y tecnológicos, emergiendo nuevos modelos que se traducen en profundos cambios en todos los niveles de la sociedad, generando la aparición de nuevas costumbres, hábitos y formas de vida que exigen transformaciones, especialmente en los medios informativos, marcada por el avance de la tecnología. “Se toman en cuenta las más completas y más precisas variedades, posibilidades, complejidades y dificultades de las estrategias, sobre asuntos de economía, la política y la historia, en el medio digital, el cual, pueden constituir esa forma de actividad humana” (Heisenberg, 1965).

Desde el punto de vista de la ciencia de la computación, la información es un conocimiento que incide en la cultura (Manovich, 2015). Una nueva dimensión añade una nueva coordenada a cada elemento en el espacio. Añadir *software* a la cultura cambia la identidad de todo aquello que constituye a la cultura.

Al respecto, el *software* es el ejemplo perfecto a lo que se refería McLuhan con su frase “el mensaje de cualquier medio o tecnología es el cambio de escala, ritmo o patrones que introduce en los asuntos humanos” (p. 30), destacando que la noción de audiencia como “término familiar de la comunicación” al que se puede observar que son el “alma viviente” de la nueva ecología de medios. Véase la figura 5 que resume los enfoques y sus relaciones:



**Figura 5. Enfoques y teorías.**

Elaboración propia a partir de UNIR (2011).

## 2.4. PERSPECTIVA DEL PENSAMIENTO DIGITAL

En la línea de Campos-Freire (2011), los modelos de negocio se ubican en dos paradigmas. El primero de ellos viene definido por la convergencia, ubicado en la corriente de pensamiento de la eclosión y expansión de la sociedad de la información, en las últimas décadas del siglo XX, mientras que los cuatro restantes modelos de negocio analizados por el autor (innovación, modelo de negocio, cadena de valor y ecosistema de valor) se sitúan ahora como puntos clave emergentes del vértice de su inflexión.

Campos-Freire (2015) –citando el concepto de metamedios de Manovich, (2008) interpretado como el ecosistema mediático actual– afirma que:

[...] los nuevos medios son metamedia y postmedia porque utilizan la materia prima de los medios tradicionales y la evolución de las técnicas informáticas “existentes o aún no inventadas” para reinventarse (Manovich, 2008, p. 92) a través de un continuo proceso de remediación (Bolter y Grusin, 2000) que alcanza a todo el ecosistema mediático.

Campos-Freire (2011) conceptualiza cinco modelos de negocio en la prensa, aclarando que las ejecuciones de esos cinco modelos de negocio exigen innovación, es decir, pasar del concepto de cadena de valor hacia el de ecosistema de valor. El marco que los define son tres sistemas tradicionales del negocio mediático que están siendo complementados en el escenario de la convergencia digital (la venta del producto informativo, la publicidad y las subvenciones o patrocinio) y dos nuevos modelos que son los híbridos y virtuales. Debía de ubicar el contexto de la neurociencia como un presente y no como un futuro.

De modo que Campos-Freire (2015) explica los modelos de negocio de los medios tradicionales (su adaptación) y los nuevos medios digitales en el emergente entorno mediático. Dentro de este marco se define que una información es digital cuando:

[...] está codificada en el formato que puede interpretar un computador, que consiste en series de ceros y de unos (0,

1), más conocidas como bit (abreviatura de la expresión en inglés: Binary Digit). Ahora, dicha información digital está en línea cuando es posible acceder a ella desde terminales o equipos de cómputo distantes entre sí (p.4).

Tales conceptos se entienden a partir de las teorías de la innovación disruptiva y de la rearticulación de las redes de valor de las organizaciones (p. 442). Para ello, el autor teoriza los conceptos exponiendo a Christensen (1997, 2014), para resaltar el rol disruptivo económico-comercial de las tecnologías e innovaciones en torno a tres elementos críticos:

- distinción entre innovación sostenida y disruptiva,
- tasa de mejoras que los usuarios pueden absorber, y
- evolución del mercado a medida que se introducen nuevos productos o servicios.

Campos-Freire (2015) le atribuye a Küng (2008) la definición de las innovaciones disruptivas como una realidad que “altera las estructuras de mercado y, por lo tanto, los modelos de negocio y sus redes de valor” (p. 415). Crean nuevos mercados y relaciones que los operadores tradicionales no saben o no pueden aprovechar por incapacidad de adaptación: baja rentabilidad, dificultad de monetización e insostenibilidad de sus pesadas o rígidas estructuras. González (2020) asegura que los modelos de negocio digitales son los que aprovechan la tecnología para optimizar las operaciones y los servicios que ofrece una empresa. Se puede alegar que, la estructura de una organización que se mueve sin un tejido conectado entre agentes, actores, máquinas y herramientas, construye una realidad espacio-temporal en el ámbito comunicativo.

Según Castells (2010), Internet se define como una galaxia que está transformando el comercio electrónico (*e-business*) y la nueva economía; Internet transforma la práctica empresarial. Autores como Cindy Zeldon y Castro Lobo (citados en Sánchez, 2006, p. 6) manifiestan que “Internet ha sido descrita como la copiadora más grande del mundo”.

Los conceptos de economía digital o nueva economía, son definidos y popularizados como una base que atiende al mismo objetivo

—el conocimiento (Kelly, 1998)—, categorizando un orden dentro de los nuevos medios de comunicación e información (Kelly, 2016).

Para Varela (2009), la digitalización es todo tipo de información — video, audio, texto— que junto con Internet y la globalización ha transformado la vida contada en tiempo real en caracteres. Los usuarios han encontrado una herramienta útil de contacto personal.

Para muchos autores, la información digital en línea constituye una transformación que bien podría asumirse como una de las tres grandes revoluciones en la forma en que la humanidad genera, preserva, transforma y divulga el conocimiento.

Sánchez (2006, p. 4) afirma que la comunicación digital puede concebirse como el “proceso de producción, circulación y puesta en juego de sentidos, mediante el uso de las tecnologías de la información y comunicación, TIC, con base en el código binario: bit”.

El soporte digital alberga todas las morfologías de la información...en este sentido es importante tener presente que el lenguaje escrito es una cuestión basilar de la comunicación digital, y en general de la sociedad de la información altamente grafocentrista; es decir, fundamentada en el texto. Sin embargo, nos estamos adentrando en un mundo posttipográfico en el cual el documento impreso ya no tiene la hegemonía informativa, más bien se complementa y se transforma. Lo anterior no quiere decir que lo impreso se contrapone a lo digital, o que lo uno es mejor que lo otro. Más bien cada formato tiene su contexto, sus particularidades, posibilidades y aspectos compartidos.

La economía digital surge como una nueva oportunidad para las empresas periodísticas ya que atrae la confianza de los usuarios-clientes a través de la inmediatez y la hipertextualidad y genera ingresos importantes en el mercado de la ecología de medios (Campos-Freire, 2011). Generar ingresos para cubrir los costes y mantenerse viable en el mercado, sintetizando la forma de crear valor. Entonces, el modelo de negocio origina un principio de cambio constante en la producción de valor, reactivando en la nueva economía procesos de adaptación

generada por las nuevas tecnologías e Internet (Campos-Freire, s/f, 2015).

Desde esta perspectiva, la investigación se centró en analizar diferentes enfoques que se dieron en el ámbito de la prensa. La digitalización fue uno de ellos. Muchos de los enfoques utilizados por la empresa periodística respondieron a modelos de negocio basados en el conocimiento y el progreso de la tecnología (Campos-Freire, 2010 y 2011).

Claro que, a raíz de la aparición de las redes sociales y del periodismo de datos (investigación informática periodizada) como herramientas y métodos tecnológicos del ámbito electrónico-computacional, cabría preguntarse si esta superioridad mediática responde más a la condición económica y es estadísticamente materialista o si reconoce la causa primaria que sostiene la agonizante industria mediática. La difusión informativa empuja la producción de los mensajes a circunstancias socioeconómicas que evidencien un efecto mediático en las plataformas digitales.

Es por ello que los diarios que desarrollan modelos de negocio considerando los efectos, las audiencias y las técnicas comunicacionales pasan por dos referencias básicas: la adaptación y la convergencia. Una ruta modelada en la empresa periodística: sin lectores no hay anunciantes y, sin estos, no hay ingresos. Internet alteró tanto las prácticas de los consumidores como la de los anunciantes, provocando cambios en estas dos fuentes de ingresos (Casero Ripollés, 2010, en Goyanes, 2012).

En consecuencia, las nuevas tecnologías dieron lugar a nuevas realidades y la sociedad de la información se obligó a repensar el nuevo objeto de estudio como elemento cultural desafiante que se resistió a ser caracterizado en el ecosistema comunicacional desde su propia complejidad (Rodrigo, 2001). Podría entenderse como la contradicción del estoicismo y libertad. La imagen cultural se asume con tal impresión que la transformación que ocurre es un prototipo de civilización intelectual. Aquí hay dos acepciones importantes a comprender: el concepto de metamedios social y la innovación disruptiva.

Uno de estos conceptos es el de metamedios social como resultado de la innovación disruptiva (Campos-Freire 2015, p. 2).

- El primero es una prioridad que Albarrán (2014, citado en Campos-Freire, 2015) sitúa la gestión entre las líneas a desarrollar por la investigación.
- El segundo es provocado por los cambios tecnológicos como una representación de los nuevos metamedios (Manovich, 2008; 2013, en Campos-Freire, 2015).

Ya lo explica McQuail (2001) cuando apunta que a los periódicos de masas se les ha calificado de “comerciales” porque están motivados a recibir ingresos desde un campo monopólico, principalmente a través de los ingresos de la publicidad. Sin embargo, la comunicación y el periodismo del siglo XXI se han ido adaptando tanto a la sociedad de la información como, especialmente, a la sociedad del conocimiento a través del fenómeno Internet, como una brusca salida a los cambios de la época o como un hecho trascendental que irrumpe con las viejas estructuras de poder y difusión mediática.

Nace un nuevo paradigma de comunicación digital, interactiva y multimedia que supone una nueva forma de elaborar, estructurar y difundir las noticias (Coliva, 2014, p. 1).

#### **2.4.1. La convergencia: de la versión impresa a la digital**

Expresa Campos-Freire (2015, p. 445): “Los medios tradicionales viven la transición digital como un complejo proceso de innovación continua y disruptiva”. El nacimiento de las versiones digitales de algunos medios de comunicación, previamente impresos planteó hace algunos años un debate en torno a su fin. Discusión que, en la actualidad, está siendo superada.

Según el Informe de Celaya, et al. (2015) la naturaleza del concepto de modelo de negocio en el comercio electrónico lo define es la evolución de la nueva economía digital, es precisamente esta capacidad de “mixtura” de modelos como los micropagos –“paga por lo que lees”–, adaptaciones de modelos de suscripción y el auge de los nuevos ejemplos de proyectos. Sin embargo, esta evolución viene precedida por la convergencia (Salaverría, 2003). “En los modelos teóricos de estos autores, dice Salaverría, la convergencia se describe como una secuencia evolutiva que la concibe con la tecnología (p. 34)

A la hora de definir la convergencia periodística: la que define este concepto como un proceso (Dailey [et al.], 2003; Lawson-Borders, 2003; Applegren, 2004). Sin negar el carácter sistémico de la convergencia, quienes adoptan este enfoque sugieren que el modo más adecuado de concebirla es como un proceso sujeto a gradación.

Esta percepción deja claro que, en el escenario informativo actual, los medios de comunicación tradicionales conviven con aquellos que emergen o emigran a lo digital. Dada su naturaleza y experimentación en la red, esto les hace dependientes de los medios convencionales debido a la mayor experiencia de estos últimos en el mundo y en los sistemas de la comunicación. Por tanto, la convergencia está marcada por una relación de dependencia con respecto a los medios tradicionales. Afirma Salaverría que varios autores han definido la convergencia periodística en los sucesivos términos (García Avilés [et al.], 2008a):

“proceso multidimensional que, facilitado por la implantación generalizada de las tecnologías digitales de telecomunicación, afecta al ámbito tecnológico, empresarial, profesional y editorial de los medios de comunicación, propiciando una integración de herramientas, espacios, métodos de trabajo y lenguajes anteriormente disgregados, de forma que los periodistas elaboran contenidos que se distribuyen a través de múltiples plataformas, mediante los lenguajes propios de cada una” (p.35).

Como complemento al comparar estas definiciones, se puede enunciar conforme lo establece Celaya, et al. (2015) que “si algo define a la economía digital es su necesidad de buscar y hacer converger nuevos modelos de negocio para encontrar la mejor manera de conseguir los objetivos propuestos”.

La crisis, que en los últimos años ha afectado a la economía en general con sus efectos recesivos sobre las empresas de comunicación, estimula cambios importantes en las estructuras de propiedad, en



organizaciones productivas, colectivos y perfiles profesionales. Provoca comportamientos de los usuarios o consumidores, induce a modelos editoriales o de negocio e incita a replanteamientos de los valores tradicionales de la industria mediática.

Uno de los efectos más llamativos de esta doble crisis coyuntural y estructural que gravita sobre la industria mediática es la generación de fuertes procesos de reconversión, así como la floración de intensivas dinámicas de innovación. *Reconversión, reestructuración, renovación e innovación* son conceptos predominantes en las agendas de la gestión mediática de estos tiempos (Campos-Freire, 2010, p. 10).

La era digital llegó para afectar a los medios de comunicación a tal punto, que ahora no queda claro si su hegemonía mediática frente a las grandes redes sociales solo será para mutar su naturaleza o para lavar la idea de cuarto poder. Lo cierto es que la ciencia está más adentrada a la incertidumbre que al determinismo clásico.

Las transformaciones que Internet provoca en la cadena de valor de la industria periodística han supuesto un gran reto en la monetización digital del producto “prensa” (Goyanes, 2013).

De allí, que esa transición de la versión periodística impresa a la digital amerita no solo la adaptación tecnológica, sino también la dotación de contenidos informativos, de personal cualificado y de una estructura organizativa determinada, acorde a los requerimientos de la sociedad. El contexto histórico presente sitúa tal convergencia en una etapa de patente transición, donde todavía están pendientes la definición de algunas de las competencias de cada uno de los medios, así como la delimitación de sus formas propias de expresión dentro de la comunidad global de medios informativos.

Esta convergencia *ut supra* alude a diversas dimensiones, en especial, a la empresarial, tecnológica, profesional y comunicativa. Ahora bien, el grado de evolución de estas dimensiones no es uniforme, puesto que unas cuentan con un nivel de desarrollo avanzado (como es el caso de la empresarial y tecnológica) al tener un par de décadas a “sus espaldas”, siendo las primeras en iniciarse y, asimismo, en las que más se ha invertido.

Actualmente, en la era de la información, caracterizada por el desarrollo científico-tecnológico, se viene desarrollando

compulsivamente la convergencia tecnológica en la industria periodística, la cual, según Meneses (2010), “implica cambios profundos en la propiedad, la organización, en las coberturas y en la producción de las noticias” (p. 51). Como se destaca en su evolución histórica, los medios deben enfrentarse al reto de la convergencia y esto, como se ha apuntado, exige grandes dosis de planificación, creatividad y apuesta por los profesionales.

La convergencia de medios no puede quedarse en una simple remodelación gerencial de las empresas periodísticas ya que debe alcanzar a las redacciones, a los periodistas y usuarios. La convergencia multimedia reclama también nuevos lenguajes y modos de hacer información, en definitiva, supone el advenimiento de un nuevo periodismo. Los signos de convergencia en este ámbito se centran principalmente en la reorganización de las redacciones periodísticas con la intención de fidelizar a sus audiencias.

Desde una perspectiva de grupo de comunicación, medios impresos (audiovisuales y digitales) han articulado sus respectivos ciclos editoriales para fomentar el paso de la audiencia de uno a otro medio (Cabrera, 2009, p. 170).

Precisamente, en el marco de esta convergencia, se abre un abanico de posibilidades para los usuarios de Internet. Los mismos que han pasado de recibir información a crearla y publicarla, sin necesidad de ser periodista. Esta reconversión ha hecho que un público que consumía noticias de forma masiva, lo haga de una forma más selectiva, contando con una dosis de autonomía que le permite valorar, difundir o interactuar con la propia información.

Los nuevos y complejos avances científicos tecnológicos, unidos a la necesidad de desarrollar dinámicos procesos informativos, provocan continuas transformaciones adaptadas a los requerimientos sociales de la época. Se abre un espacio a nuevos procesos de interacción basados en el carácter dinámico y ubicuo, favoreciendo la aparición de los *ciberperiódicos* como alternativa de negocio a los periódicos impresos. Al respecto, Meneses (2010) expone:

[...] la ubicuidad y posibilidades de interacción de Internet que se extiende a las esferas de producción, difusión y consumo; su lenguaje hipertextual, que permite al lector

organizar sus rutas de lectura, así como la variedad de dispositivos tecnológicos portátiles que ponen a disposición una cantidad inimaginable de información, representan un poder que no solo le arrebató adeptos al periódico, sino que es responsable de cambios inéditos (p. 46).

En consecuencia, la convergencia multimedia no debe ser entendida solo como una gestión optimizada de los recursos, sino también como la búsqueda de productos informativos cualitativamente mejores a través de la cooperación entre medios. Es la expresión máxima de la convivencia de los periódicos digitales con los impresos, representando un elemento determinante para minimizar brechas, integrando lo diverso, dando acceso a la información y al conocimiento, abriendo paso a nuevos paradigmas que permiten la comprensión ontológica de la realidad actual recurriendo a distintos métodos que conlleven a la configuración de nuevo episteme, necesarios en la comunicación del siglo XXI.

Debe considerarse que estas nuevas apreciaciones, en torno a los medios, obedece principalmente a la creación de la red de Internet, la cual constituyó la novedad de mayor relevancia en las últimas décadas en el terreno de la comunicación. Al haberse convertido en uno de los episodios más extraordinarios de la convergencia tecnológica. En consecuencia, López y Pereira (2007) expresan lo siguiente:

Internet tiene la virtud de analizar, en términos de realidad próximos, lo que pueden ser los usos y consumos de recursos multimedia. Y muchos medios, especialmente la prensa, que ya sufrieron en los años setenta y ochenta del siglo XX el acoso de la electrónica. (p. 10).

Es así como comenzó una nueva etapa para los medios impresos que entraron en la red, hasta ofrecer actualmente un panorama en el que la práctica de las cabeceras tiene edición digital y que viene profundamente influida por la convergencia. “La convergencia de los medios de comunicación es, al igual que la interactividad y la participación de las audiencias, una consecuencia más del desarrollo de

la información digital” (p. 169). La tecnología y la concentración empresarial han hecho posible creer en este concepto multidimensional como medida de supervivencia frente al declive de las audiencias en los medios tradicionales (Cabrera, 2009).

Esta convergencia ha sido marcada por la existencia de dudas, prevenciones y aprensiones acerca de la coexistencia de los periódicos escritos y digitales ante los nuevos retos de la comunicación. Esta actitud de duda coincide con el alza del periodismo como actividad, ya que este no está vinculado únicamente al soporte físico del papel, sino con el crecimiento de medios digitalizados, los cuales vienen generando una yuxtaposición con aportes concretos desde el medio impreso o digital que ofrecen innovaciones a la actividad informativa del momento actual.

La convergencia tecnológica, propiciada por la denominada “Revolución Digital”, constituye un conjunto de tecnologías cuyas aplicaciones abren un amplio abanico de posibilidades a la comunicación humana (Jódar, 2010, p. 1). La aproximación entre tecnología y medios de comunicación de masas establece un nuevo modelo económico, productivo y social que supone la aparición de industrias, perfiles profesionales y modelos económicos, hasta ahora desconocidos (p. 1).

En el marco de esta convergencia, el periódico digital ya sigue su proceso de evolución de etapa multimedia a inteligencia artificial, en el que se intenta hacer del periódico en línea un medio totalmente diferente al periódico en papel. Una voz, un sonido, una imagen, incluso una personalización de tareas y noticias desde el punto de vista visual y de los contenidos, siendo su referente vital el máximo aprovechamiento de las posibilidades de interactividad y multimedialidad mediante las que se puede ofrecer la información en distintos formatos de audio y video, pudiendo aumentar las posibilidades de elección de los contenidos por parte del usuario o receptor de la información, de acuerdo a sus propios intereses.

En definitiva, resulta innegable la convergencia de la prensa escrita y la digital, especialmente por la necesidad permanente de una infraestructura organizativa que todavía no existe de modo independiente en la edición digital.

Según el Informe Mundial de Ciencias Sociales del 2016, las desigualdades sociales son los temas prioritarios para trascender las diferencias y generar oportunidades. Desigualdades que incurren en la incidencia de las tecnologías de la información y comunicación (Barrenetxea y Cardona, 2003; Felicié, 2003; UNESCO, 2005), en la sociedad del conocimiento (Olivé, 2011) a partir de las teorías de la innovación disruptiva (Campos-Freire, 2015), en la rearticulación de las redes de valor de las organizaciones (FORBES, 2014) y en los cambios que están experimentando los modelos de negocio de los medios tradicionales y los nuevos medios digitales, metamedios, según el concepto de Manovich (2008).

Siguiendo a Goyanes (2013), la supervivencia de las organizaciones periodísticas fue sostenida –en parte– por la literatura sobre gestión mediática. Investigaciones académicas muestran a la publicidad como única fuente de ingresos desde la que no se logran beneficios sostenibles en el tiempo por lo que el pago por contenidos será probablemente una parte necesaria de un modelo de negocio efectivo en el futuro (Graybeal y Hayes, 2011).

Como resultado, se observa en periódicos de referencia global una constante experimentación y combinación de estrategias de pago por contenidos a través de diferentes canales digitales con el objetivo de alcanzar un mayor rendimiento del negocio (Doyle, 2010). La innovación en los mercados financieros, así como el progreso técnico, han permitido la existencia de otros medios de pago diferentes, como alternativas de pago (De Gregorio, J. 2012, p. 395). Y esto lo ha comprendido muy bien en los últimos tiempos la industria de la prensa digital con las aplicaciones que funcionan desde el periodismo móvil como herramienta que percibe la convergencia cultural y tecnológica.

Los recursos multimediáticos y multiplataforma se modulan para enlazar entornos reales y virtuales, al tiempo que concurren en variados canales de distribución con las comunidades activas de audiencias específicas de las diversas redes sociales (Irisarri, 2015). Ello genera una lealtad heterogénea en comunidades *millennials*, traspasando la tendencia de la *multipantalla* a las nuevas generaciones *post-millennials* (generación Z) que ya dejan a un lado la *cuarta pantalla* para experimentar realidades aumentadas de un periodismo con

inteligencia artificial que irrumpe sin dejar de madurar las anteriores generaciones, todavía en una brecha disruptiva sobre los *chatbots*.

Contrastando esta realidad, un estudio reciente de la industria de telecomunicaciones reveló que el avance de la economía digital en Latinoamérica es todavía muy incipiente. La mitad de la población latinoamericana es un participante activo importante del universo digital para consolidar la oferta local de productos y servicios guiados hacia un proceso dinámico y sostenible de creación de valor, entendiendo que, más allá del potencial que tiene la creación de un mercado regional, se permita generar economías de escala y establecer una oferta competitiva de nivel mundial (Katz, 2015).

Aunque la economía de Latinoamérica no termina de salir del oscuro túnel que tiene al imitar el modelo de las sociedades europeas, se rige toscamente en promover jóvenes emprendedores que tengan oportunidades que brinda la economía digital.

Según el último informe de las perspectivas económicas mundiales, la tarea de evolucionar en la economía digital es mejorar el acceso a los servicios de banda ancha, la infraestructura y la asequibilidad para que puedan aprovechar al máximo la digitalización de impulsar la demanda en el mercado de competencias (CEPAL, 2017). Dado el creciente papel de la tecnología y los nuevos modelos de negocio en la región, se marca un desarrollo a escala y graduación pequeñas, en estrategias económicas que consoliden panoramas esperanzadores (*El País*, 2017).

El desafío es identificar cómo se puede monetizar esa circulación digital (Rizzi, 2017, citado en Zumba, 2017). Por ejemplo, desde el año 2010, la Unión Europea colocó los fundamentos de colaboración y ayuda para los metamedios y medios digitales adaptados en Estrategia de la Comisión de las Comunidades Europeas, a fin de preparar el futuro digital estableciendo el primer marco político coherente para la era de los servicios convergentes de telecomunicaciones y medios de comunicación (Peinado y Mateos, 2016).

Para la presidencia del Consejo Empresarial Alianza por Iberoamérica (CEAPI), superar el retraso de la región en su incorporación a la nueva economía es clave porque la competitividad y el crecimiento de los países dependerán de su integración en el nuevo

paradigma de la economía digital y de su capacidad de innovación en este campo. Canalizar los caminos, para cerrar la brecha digital que separa a Latinoamérica con otros continentes de sociedades avanzadas, es intrínsecamente necesario, especialmente para incluirse en el nuevo y emergente paradigma económico.

Organismos como la CEPAL han hecho hincapié en que solo se logrará un crecimiento sostenible a largo plazo con la digitalización y han pedido a la región dar un salto en el uso de nuevas tecnologías en los procesos productivos porque el aumento de la productividad exige ya la digitalización de la economía y de las actividades empresariales.

La adaptación de los medios de comunicación tradicionales a los nuevos soportes digitales y su interfaz, lejos de constituir un mero ajuste técnico, ha contribuido a una paulatina transformación de los propios medios y sus audiencias. En consecuencia, esta revolución digital ha consolidado contundentemente su presencia en diversos espacios, lo que ha provocado que las formas de consumo de la información a través de los medios de comunicación sean –cada vez– más de forma digital.

Al respecto, Peña, Lazkano y García (2016) señalan como “desde la aparición de los primeros medios de comunicación en Internet hace dos décadas, los discursos teóricos sobre su desarrollo han oscilado entre el determinismo tecnológico y los enfoques más constructivistas” (p. 28). Ambas tendencias están especialmente marcadas por el carácter ubicuo de la información, característica proporcionada por Internet y las nuevas tecnologías en cuanto a los servicios en movilidad que convierten al periodismo digital y sus plataformas en importantes herramientas de acceso a la información, desde cualquier lugar y en cualquier momento, modificando los esquemas del periodismo. En este orden, Herrero-Curiel (2011) subraya que, con la llegada de Internet, los límites entre fuente, emisor y receptor son cada vez más difusos:

Esta situación lleva a que cualquier usuario pueda acudir directamente a la fuente sin necesidad de pasar antes por el medio o que un periodista pueda hacerse eco de una información que alguien ha publicado en su blog, o su website, sin someterla a los filtros habituales de comprobación. Este panorama lleva por tanto a una



pérdida de control y comprobación de ciertas informaciones publicadas por diversas fuentes (p. 1119).

La prensa, en su continua y dinámica adaptación tecnológica, ha evolucionado desde antes de la aparición de Internet, por lo que su transformación actual no es más que una nueva etapa en su constante modificación de códigos y lenguajes, asumiendo que los cambios en el mundo digital son cada día más constantes.

No es superficial que Peña, Lazkano y García (2016) expresen que “Internet ha propiciado que algunos medios hayan trascendido su carácter nacional hasta convertirse paulatinamente en medios globales fruto de una progresiva internacionalización” (p. 31).

Esta internacionalización acelera el ritmo de transformación que deben experimentar los medios, mientras se obligan a adaptarse a esas modificaciones, renovándose según las exigencias de la digitalización. Esto implica que, para poder sobrevivir en este nuevo canal de comunicación como es Internet, su ejercicio demanda contar con un personal calificado que sea capaz de dominar los conocimientos propios del mundo digital, lo que representa un desafío para todo el equipo de prensa, quienes deberán desarrollar competencias profesionales en las tecnologías para producir una información digital que demanda una redacción diferente, que no solo atrape al lector, sino que se encuentre bajo los requerimientos de los buscadores para un mayor posicionamiento en la red.

Es importante aclarar que los nuevos medios (metamedios) y la innovación disruptiva se contextualizan de la mano de las tecnologías y del surgimiento de estrategias que conlleven a revalorizar la empresa periodística y mejorar los procesos comunicativos. Para eso básicamente se dieron escenarios que permitió la aparición de herramientas, programas, productos y servicios que esgrimieron en estrategias con dominio disruptivo.

De acuerdo a la clasificación y uso de la tecnología disruptiva, se dirigieron estrategias de negocio para todos aquellos consumidores menos exigentes y con un poder adquisitivo menor. “Se identifica con una estrategia que la tecnología *sic* permite crear el denominado impacto disruptivo en un mercado” (Campos-Freire, 2015, pp. 2-6).



En otras palabras, la innovación disruptiva altera la estructura de mercado (Künm, 2008, en Campos-Freire, 2015, p. 2) y ayuda a crear una nueva red de valor que eventualmente interrumpe el mercado actual dentro del ecosistema mediático (Matovelle y Davirian, 2015) por la que se apunta a estrategias que impone nuevos competidores (Potter, 2009, en Campos-Freire, 2015), nuevos prosumidores y, por tanto, redes de valor como estrategias de modelos de negocio en los *posmedios* del siglo XXI (Kiyosaki, 2011).

Aunque la aplicación de la tecnología en países subdesarrollados tiene un atraso de varios años (Gate, 2011), en la era digital (Jódar, 2010), las empresas del nuevo milenio (Salaverría, 2008; Islas, 2010), que utilicen las tecnologías disruptivas (Matovelle, 2015) y transformen sus medios digitales con el uso de herramientas novedosas (Martín-Barbero, 2003), podrán establecer una cadena de valor con atracciones comerciales.

La economía de la industria cultural –especialmente la crisis estructural del sector periodístico– se acrecentó por la falta de adaptación a la revolución tecnológica y a los nuevos hábitos de consumo. Muchas de las empresas periodísticas no encontraron un modelo de negocio eficiente y sostenible que se acoplara rápidamente a los nuevos avances y descubrimientos tecnológicos, además de la impronta depresiva que emergía de la crisis financiera a escala planetaria.

#### **2.4.2. Ajuste disruptivo en el sistema de medios**

Salaverría (s/f) señala que el advenimiento de las tecnologías digitales ha tenido un profundo efecto disruptivo en los sistemas y procesos tradicionales del periodismo, a los que los medios estaban acostumbrados hasta finales del siglo XX (p. 1). Analizar este tema requiere comprender lo que Clayton M. Christensen (1995, 1997) llamó “innovación disruptiva”. Según su percepción, esta se genera a través de una destrucción creativa capaz de formar nuevos mercados, modelos de negocio y redes de valor que trastocan y acaban perturbando los ámbitos económico-comerciales tradicionales.

Campos-Freire (2015) expresa que las innovaciones disruptivas alteran las estructuras de mercado y, por lo tanto, los modelos de

negocio y sus redes de valor. Crean nuevos mercados y relaciones que los operadores tradicionales no saben o no pueden aprovechar por incapacidad de adaptación: baja rentabilidad, dificultad de monetización e insostenibilidad de sus pesadas o rígidas estructuras.

El dilema innovador enfatiza el rol disruptivo económico-comercial de las tecnologías e innovaciones en torno a tres elementos críticos: distinción entre innovación sostenida y disruptiva, tasa de mejoras que los usuarios pueden absorber y evolución del mercado a medida que se introducen nuevos productos o servicios. Por analogía, en el campo de las comunicaciones y particularmente en la empresa periodística, como efecto inmediato de la evolución tecnológica se procede a una reestructuración de las redacciones. Las empresas de comunicación reubican así los puestos de sus trabajadores, intentando adaptarse a las nuevas oportunidades que se presentan con la convergencia de medios que logra la red.

No obstante, en los círculos periodísticos, se habla de convergencia como proceso evolutivo de los medios con su paso al formato electrónico. Por ello, el periodista debe crear información diferente para ser difundida en diferentes formatos. El periodista no encuentra limitaciones en su trabajo; ya no está atado a la redacción; puede salir e informar desde el lugar de los hechos de manera instantánea, logrando recoger la información, minuto a minuto y publicarla desde el lugar en el que se encuentre. Este hecho modifica totalmente la percepción de los lectores y el consumo de información.

La tecnología actual pone a su disposición un volumen considerable de información que obliga al medio a captar su atención durante un tiempo superior al de la competencia, circunstancia que pone a prueba la capacidad creativa del profesional a la hora de hacer un trabajo lo suficientemente atractivo como para cautivar a la audiencia. De este modo, el periodista es cada día más independiente, pero también está obligado a reinventarse para responder a las exigencias de los nuevos tiempos y adaptarse a las actualizaciones permanentes de la tecnología disponible.

La revolución tecnológica, provocada por la introducción de la computadora y el desarrollo del *software* y la red Internet y encarnada en la representación de los nuevos metamedios, es considerada por

Campos-Freire (2015) como una innovación discontinua y disruptiva a la vez. Discontinua porque, en sus primeros aspectos o fases (web 1.0), no afectaba radicalmente –suponía un cambio, pero solo incremental, de evolución y mejora– con respecto a los ámbitos mediáticos tradicionales; y disruptiva porque en sus desarrollos o aplicaciones posteriores (web “social” 2.0 y “semántica” 3.0) acaba generando nuevos mercados y redes de valor diferentes (p. 442).

La multiplicidad de fuentes y la superabundancia de información inundan las redacciones periodísticas. Se hace necesario averiguar cuáles son los usos que los periodistas están dando a las nuevas herramientas 2.0 e intentar dilucidar cuáles son las claves para que los profesionales de la información obtengan un resultado óptimo que se traduzca en una mayor calidad periodística y repercutan en el bienestar de la sociedad (Herrero-Curiel, 2011, p. 1115).

En ese sentido, los metamedios emergen como una nueva cara del periodismo ya que capitalizan ecosistemas globales y flexibles, nuevos modelos de economía, autocomunicación basados en la interactividad aprovechando las redes sociales e hipertextualidad y multimodalidad en el manejo de la información. De allí que Campos-Freire (2015) agregue que “los metamedios digitales desarrollan nuevos modelos de economías de la atención, colaboración, participación y *likes*, nuevos modelos de negocio y capital social virtual” (p. 443).

Nacen lectores de la sociedad líquida y los editores y periodistas de los medios de comunicación son conscientes de la importancia de su presencia en Internet. Resulta que los cambios que se están produciendo en los hábitos de consumo de información y sus posibles implicaciones socioculturales hacen que la distribución en línea no sea suficiente. El reto está en definir y estructurar una identidad digital para ganar adeptos y consolidar una audiencia fiel *off-online* (Salvador y Gutiérrez, 2010, p. 667).

Es necesario manifestar que los diferentes usos, funciones, propuestas y estrategias nacidas en el concepto de modelo de negocio son todavía un reto en el futuro de la prensa digital y que inciden en las estrategias de valor y las metodologías utilizadas por los gerentes para sacar a flote una empresa puesta a la orden de la agenda.

Sin embargo, por la importancia de las aseveraciones anteriormente señaladas, es imprescindible conocer dos aspectos relevantes: las audiencias, como un indicador apreciable para el concepto de estrategia de negocio en la prensa digital, y la evolución del concepto que subyace en un recorrido que circula en el comportamiento de las audiencias. Por consiguiente, la nueva economía mediática digital está en el conocimiento desprendido por el comportamiento de la audiencia.

En esta idea, se atienden a variables de información temporal-espacial de públicos que pueden identificarse en tiempo real a través de medidores creíbles de tráfico de audiencia por empresas especializadas en métricas. Estas mediciones impactan la prescripción de la economía monetizada que se transforma en una economía de audiencia sobre la sociedad del conocimiento. “Lo seguro es que la interacción con la audiencia resultará una pata vital en este relato multiplataforma como un cambio de época en la sociedad de la información” (Domínguez, citado en Irigareí, 2015).

Los periodistas que elaboran los contenidos interactivos requieren una formación multitarea, multidisciplinar y especializada en narrativas multimedia que –hoy ya ofrecen las facultades de comunicación y realizan los propios medios– por lo que el periodista debe afrontar su formación por cuenta propia en la mayoría de las ocasiones (Cabrera, 2009, p. 175). El puesto de trabajo es clave, pues debe enfrentarse a un nuevo sistema que Díaz Nosti (2010) describe como la tendencia de los medios hacia la producción integrada, los profesionales multitarea, la distribución multiplataforma, y la audiencia activa (p. 562).

Los medios de papel y los digitales comparten el objetivo de producir y compartir información para sus audiencias. Aunque si existe un espacio donde son exponencialmente distintos es precisamente en el modelo de negocios y producción, pues un medio basado en el papel no puede trasladarse al formato digital con los mismos parámetros organizacionales y de negocio. Sobre ello, Salaverría (s/f) argumenta:

Con la entrada del nuevo siglo, las organizaciones periodísticas se enfrentan a un contexto en el que las reglas de juego han cambiado sustancialmente. Desde los primeros pasos del proceso de producción hasta las etapas

finales de la difusión y comercialización de los contenidos periodísticos, todos los eslabones de la cadena productiva han experimentado cambios radicales (p. 3).

Aunado a lo anterior, Casero-Ripollés (2010) agrega, con respecto al negocio de la prensa, que:

Internet está transformando el modelo de negocio de la prensa. El acceso gratuito a las noticias online, el aumento de la competencia y la crisis del sector han reabierto el debate sobre el futuro de los diarios en la era de la convergencia (p. 595).

Desde estas posiciones se observa que, para manejar el negocio de la información digital, hay que basarse en nuevos paradigmas, tanto en la concepción de la noticia como en la estrategia comercial y el medio adecuado, pues la noticia cambia y emerge a través de la diversidad de fuentes. Lo mismo ocurre con la estrategia comercial. López y Pereira (2007) argumentan que la desregulación de los últimos años ha provocado la ampliación del ámbito de actuación de las compañías privadas y la diversificación de las líneas de negocio en el ámbito periodístico:

Desde finales del siglo XIX, la estructura de propiedad de los medios ha entrado en una fase de aceleración de la concentración, en la que los vectores fuerza no son necesariamente las empresas especializadas del sector, sino corporaciones mercantiles de referencia en los nuevos escenarios económicos (p. 19).

Esta situación ha contribuido a centrar los esfuerzos en el constante incremento de las líneas de negocio y una búsqueda desaforada del máximo beneficio económico.

El análisis estructural de la industria de prensa muestra todavía un modelo bastante fragmentado, en transición hacia un panorama más concentrado y bastante competitivo. No cabe duda de que, en el mercado actual de la información, el tiempo del público se ha convertido en la piedra angular de unos medios que tratan de convencer

a sus lectores para que consuman sus productos en el menor tiempo posible. López y Pereira (2007) señalan cómo la prensa como industria asiste a las importantes transformaciones del hipersector con proyectos para crear cambios en el modelo de producto, desde los formatos hasta los contenidos con medidas para acercarse a los escenarios de proximidad y los propios mecanismos de interacción con los lectores.

Todo parece indicar que en la fase actual convivirán las distintas modalidades de productos, pero competirán por demostrar sus fortalezas y abrirse paso en ese escenario de reacomodación de los medios y, dentro de los medios, de las distintas tipologías (p. 17).

Es decir, la empresa informativa se mueve en un escenario complejo y marcado por la competitividad, la convergencia, movilidad, interactividad, participación, reputación, entre otros criterios.

Por ello, los nuevos modelos de negocio en el sector obligan a la empresa de prensa a revisar, replantear y reformular las cadenas de valores para determinar las ventajas competitivas que subsisten o que se pueden establecer a través de otras relaciones. Los cibermedios, atentos a este escenario y a pesar de su corta edad, han consolidado su espacio en el seno de las empresas periodísticas en un período –que pudiera llamarse– de adaptación o convergencia, especialmente en cuatro áreas: las tecnologías utilizadas, la reconfiguración logística de las empresas, el perfil de los periodistas y los lenguajes informativos. Esta convergencia afecta a los modos de producción, a la distribución de los contenidos, al trabajo de los profesionales y la participación de las audiencias. Cabrera (2009) enfatiza:

Se trata de un proceso complejo y multidimensional en el que influyen los desarrollos tecnológicos y las políticas empresariales. Las empresas de comunicación que inicien sus procesos de convergencia deberán decidir si priman como objetivo la calidad profesional o la rentabilidad económica de sus negocios (p. 175).

En efecto, Díaz Nosti (2010) dice que, en teoría, “las empresas mejor preparadas serían aquellas que ya tienen redacciones integradas y personal polivalente; empresas que funcionan como grupos y, además, con la lógica de siete días a la semana durante 24 horas” (p. 562). Esta lógica plantea una restructuración del modelo de negocio desde lo organizativo, pues se detecta una tendencia en los medios hacia la producción integrada, los profesionales multitarea, la distribución multiplataforma y la audiencia activa, asumiendo que los cybermedios han dejado de ser un fenómeno aislado en las empresas de comunicación y se han convertido en parte esencial de la industria mediática mundial.

Desde el campo teórico (Díaz, 2013, siguiendo a Onetti, Alberto, Antonella, Zucchella, Marian, V. Jones y Patricia, McDougall-Covin, 2012), se puede explicar que, en el contexto económico de las empresas periodísticas generalistas, se “pueden identificar dos corrientes en el ámbito de investigación sobre los modelos de negocio”. Primero, la corriente que emergió en la década de los noventa, más centrada al comercio electrónico; segundo, a partir del 2000, un estudio para diversificar el modelo de negocio mediante elementos metodológicos, estratégicos y de herramientas tecnológicas que sustentaron la ruta de una nueva empresa.

Aunque existe un gran abordaje sobre el concepto de modelo de negocio, el modelo publicitario fue –y es aún– el más extendido, aunque cada día con más influencia del marketing digital. Entre el 70% y el 80% de los ingresos totales de la prensa procedían de la publicidad (Díaz, 2013).

La evolución del concepto referido a modelo de negocio se ha paseado por referentes con más de setenta acepciones vinculantes a la interpretación sosegada de términos diferenciados como modelo y negocio (Campos-Freire, 2011). Algunas de las interpretaciones de estos conceptos han sido estudiadas por intelectuales académicos, clasificándola en tipos de economía, según su instrumento de intercambio (Campos-Freire, 2010a; Casero-Ripollés, 2010; Campos-Freire, 2011b) utilizado en diferentes periodos con distintos parámetros macroeconómicos.



En consecuencia, los principios que vienen experimentando la industria digital de la prensa en línea, mediante fuertes transformaciones en la gestión de las compañías y en la difusión de sus contenidos, avanzan velozmente por medios de dispositivos móviles.

La economía digital o economía web es un conocimiento basado netamente en la tecnología (Cepal, 2013). Su influencia y aceptación ha sido tal que ha transformado la forma de comunicarnos, de consumir información, de ofrecer productos y servicios y de enrumbar el mundo lúdico de lo terrenal a la realidad virtual. Ha revolucionado, entre otras cosas, los actuales servicios financieros.

Existen razones para creer que la digitalización es un fenómeno de información económica que ha permitido que los modelos de negocio se comprendan por atributos devenidos del conocimiento del cliente-lector (Galiano, 2014), del tratamiento y utilidad del contenido informativo, de la facilidad, almacenamiento y velocidad de volúmenes de información, de la expansión multimediática, del alcance de los multiproductos y servicios, y, por último, de la inmediatez de la información con impacto socio-global.

#### **2.4.3. Economía de la audiencia**

Los cambios tecnológicos de la economía digitalizada han transformado la vieja data filosófica de modos de producción, para anunciar *vox populi* una saliente estructura productiva global que dimensiona modelos económicos digitales diferentes, naciescentes, emergentes e innovadores, donde el modelo anterior ya va quedando en el espejo del nuevo parámetro económico. Tal vez ya no se puede pensar desde un paradigma marxista de manera exclusiva como se ha venido haciendo en las últimas décadas.

La sociedad del conocimiento, la información cuántica, las telecomunicaciones y la tecnología digital han dado un vuelco al modelo. Ya no se habla de una sociedad interconectada, sino de una interdumbre social.

El Informe Global “Connectivity Index” indicaba que, en el campo del desarrollo, la brecha digital entre las naciones es abismal. Las economías aceleran su crecimiento velozmente con inversiones estratégicas que sobrepasan la antropología generacional de grupos en



los que se hallan la mayoría de los países latinoamericanos. Latinoamérica sumó en 2017 tres años seguidos de caída de la inversión extranjera directa. Una de las razones, según los expertos, estriba en el escenario global de sofisticación tecnológica y expansión de la economía digital que tiende hacia una concentración de las inversiones en los países desarrollados (Katz, 2015, p. 329).

El objetivo de la monetización y la rentabilidad sobre las aplicaciones móviles es un camino que todavía no se enteran bien los emprendedores latinoamericanos. La transmisión, interacción, producción y distribución del mensaje produce inéditos canales de negocio para la empresa informativa actual. El *community manager* o editor temático posmoderno convive con estas nuevas tecnologías y con las aplicaciones nativas o programadas en lenguajes multi-semántica web, que ofrece posibilidades de transformaciones.

Desde una percepción de negocios, la visión de la realidad se cercena a través de la comprensión separatista de la información. Por tanto, la información refleja el grado de incertidumbre en nuestro conocimiento de un sistema. Basta con entender cómo la prensa global sigue buscando la estandarización de un modelo de negocio en los periódicos regionales tradicionales que se adaptan a la tecnología digital (Negroponte, 1996) para saber que los orígenes omnipresentes de las redes electrónicas resucitan viejos esquemas tejidos de la “economía en Internet” como un craso error de mirar la información en el ecosistema digital internacional, diferente al conocimiento (Kelly, 1998).

Algunos conocidos gurús de las economías digitales (Negroponte, 1996; Tascopp, 1998a y 2017b; Mesenbourg, 2001; Fournier, 2014; Krugman 2008, véase también a Castillo, en la teoría de la globalización de Kurgman, 2008) creen en la expansión empresarial dominada por la alta tecnología y expertos de la prensa internacional, como el bloque Baron y Bezos (Breiner, en Ijnet et al., 2017); entienden que es necesario la transformación para la expansión de “un gran periódico local a un gran periódico global, el cual son decisiones notables y excepcionalmente raras” (Krugman, 2012, p. 58).

Podría afirmarse que la nueva escala de distribución de bienes y servicios es una economía del conocimiento que no se ha entendido

como tal (Krugman, et al., p. 3) debido al insistente maniqueísmo de separar del periodismo la información y el conocimiento como un hecho dualista. En esta nueva economía, las grandes crisis se han convertido en paradojas de infortunios y oportunidades. No hay palabras de asombro que expliquen lo dicho por Krugman, que puso en jaque algunos aspectos significativos del paradigma teórico de la llamada “nueva teoría del comercio internacional” (p. 211b) que prevalecía a finales de los setenta, noventa y la década del 2010 (Krugman et al., 2010, 2012).

Todo cambio tecnológico en los medios de comunicación implica una adaptación en las estructuras, usos, lenguajes y las posibilidades que de ello derivan. En tal sentido, una vez cumplida la primera década desde la incursión de los medios de comunicación en Internet, diversos autores han sistematizado las características propias del periodismo electrónico o ciberperiodismo (Cabrera, 2009):

[...] su carácter digital que permite la transmisión de los contenidos a través de las redes telemáticas; su lectura no secuencial; su alcance mundial o global; su inmediatez; su posibilidad de actualización; su profundidad; su interactividad; su personalización; su multimedialidad, y su retórica hipertextual (p. 167).

Estas características permiten precisamente la utilización conjunta de las formas básicas de información –es decir, texto, sonido, imagen fija y animada– en un mismo entorno y de manera yuxtapuesta o contrarias.

Así, Salaverría (2003) indica que “Internet ha supuesto un significativo avance en la integración de códigos comunicativos o, si se prefiere, en la conformación de un nuevo lenguaje periodístico multimedia” (p. 34). Por su parte, Costa, Rodríguez y López (2015) exponen que, a medida que pasan los años, los cambios en el ecosistema comunicativo resultan más relevantes. La convivencia papel/digital continúa bajo el predominio del modelo de negocio en papel, pero la tendencia se dirige hacia el consumo en diferentes pantallas (p. 529).

Sin embargo, el uso de Internet genera situaciones complejas especialmente significativas por la multiplicidad de nuevas tecnologías en las que incursiona el periodismo digital, permitiendo a los

periodistas acceder a multitud de fuentes, documentos y archivos en un tiempo récord. Estas ventajas hacen que la confianza como fuentes veraces sea menor que en la que tienen por las fuentes tradicionales. En este orden, Herrero-Curiel (2011) sintetiza “a pesar de la rapidez e inmediatez que conllevan los medios digitales, los profesionales consideran que es necesario contrastarlo siempre, pero las pruebas evidencian que esto no es así habitualmente” (p. 1119).

En el marco de un análisis pertinente sobre comunicación e información a través de Internet, conviene agregar que esta red abre una nueva pauta a la teoría de la información, especialmente la desarrollada por Claude E. Shannon pues, en sus aspectos básicos, refiere solo a las condiciones técnicas que permiten la transmisión de mensajes en la información. En otras palabras, la teoría de la información de Shannon aportó a la sociedad desde la mecánica de facilitar que la transmisión se adaptara para responder a los requerimientos técnicos de una empresa telefónica, facilitando la comunicación por cable entre emisores y receptores, pero que a la vez fuera incapaz de servir de marco explicativo desde el punto de vista del modelo de negocio en el campo comunicacional.

Como lo expresa López (1998), surge ahora una mirada de carácter constructivista, que “se opone a cualquier pretensión de concebir la realidad como independiente de la experiencia, y con una existencia asegurada más allá de la intervención de los observadores y de la comunicación” (p. 7). En el caso de las empresas, Casero Ripollés (2010) indica que:

Internet supone un reto de grandes magnitudes para la prensa no solo por los cambios que introduce en la producción y la distribución de la información, sino también en términos industriales plantea un desafío de primer orden para el modelo de negocio vigente en este sector, que se ve seriamente cuestionado en el contexto digital. (p. 595).

Este nuevo modelo de negocio aproxima los espacios naturales de los medios y los dota de un alto grado de conectividad entre sí. Sin embargo, esa homogeneización de los lenguajes y de los soportes –

característica de la era digital— a través de Internet no significa necesariamente la independencia en las estrategias de negocio de cada uno, sino la proyección mercantil de los grupos multimedia que obliga a establecer espacios complementarios, donde cada medio esté dotado de un alto grado de especificidad, especialización y autonomía.

No obstante, esa identidad está —cada vez más— relacionada con la naturaleza de los contenidos y los públicos, con los tiempos de consumo y con un replanteamiento general de la oferta-demanda del sistema de medios en la nueva economía digital.

La era de la información y la revolución científica tecnológica hace necesaria la adaptación a los nuevos soportes digitales. Entiéndase desde una vertiente puramente técnica y referida a la adecuación de los contenidos editoriales de los cibermedios, a los nuevos soportes informativos, a la transición que no se limita a un cambio de soporte, sino que ha contribuido a una transformación profunda en la configuración de los propios medios. Peña, Lazkano y García (2016) instan que “el consumo de los medios en los soportes digitales está diluyendo la tradicional correspondencia entre las fronteras político-administrativas y las áreas de difusión de los medios para crear públicos globales” (p. 36).

En contraste con el desarrollo del periodismo digital en sus aspiraciones conceptuales, marcadas por la búsqueda del fin de la unidireccionalidad del mensaje, del medio como prescriptor, del lector oyente/televidente como mero espectador, de la publicidad tradicional como principal fuente de ingresos, entre otros aspectos, se abre paso a través de Internet a un nuevo modelo de comunicación que obliga a repensar las estructuras tradicionales y resquebraja un escenario de incertidumbres pero también de oportunidades. Se requiere de nuevos soportes y tráfico web.

En el caso de los medios de comunicación *online*, las transformaciones son igualmente amplias y variadas. Los medios han integrado en sus respectivas plataformas este conjunto de posibilidades de formas y con velocidades muy diversas. Hasta el momento, los foros, los chats y las encuestas habían absorbido prácticamente todo el protagonismo en la conformación de espacio de intercambio y diálogo dentro de los cibermedios. Se apuesta por nuevos espacios y

aplicaciones dialógicas que promueven unos intercambios más variados y complejos que las tradicionales formas de apertura o participación (Tejedor-Calvo, 2010, p. 611).

El avance científico tecnológico ha innovado el modo de vida de millones de personas y las profesiones no han escapado de ello. Quienes ejercen el periodismo a nivel mundial han sido testigo de la necesidad de redimensionar su profesión, despuntando nuevas especialidades, como es el caso del periodista digital. Es innegable que los avances tecnológicos han producido cambios en el ejercicio de la profesión periodística, especialmente por la marca diferencial de los sistemas de producción, contenidos o modelos de negocio, los cuales han sido los principales protagonistas de este cambio en el nuevo escenario interactivo. Salaverría (2003) expone:

La convergencia multimedia en los planos empresarial y tecnológico no podía dejar de producir cambios profundos en la labor de los periodistas. Los nuevos entornos profesionales han hecho que los periodistas, particularmente en los periódicos, vean cómo su trabajo se ha hecho más exigente: ahora es preciso trabajar más deprisa (para ofrecer avances informativos desde la edición en Internet), conocer nuevas técnicas de investigación para el uso de las fuentes digitales, y dominar los códigos tanto textuales como audiovisuales para la elaboración de contenidos multimedia (p. 33).

Desde esta óptica, el trabajo del periodista ha sido completamente transformado por las nuevas tecnologías. El acceso a la información, las fuentes o los sistemas de verificación se han visto modificados por el uso de las redes sociales como herramienta principal en su trabajo diario dentro de las redacciones. Estas características, hacen que el periodista digital acceda a diversidad de multiplataformas especialmente impulsadas por el auge del uso de los dispositivos móviles para integrar sistemas inteligentes que conviertan las informaciones portátiles en experiencias satisfactorias para los ciudadanos. Los periodistas digitales, frente a las multiplataformas, según Salaverría (2003), elaboran y difunden sus informaciones a

través de múltiples canales y tienden a ajustar sus productos informativos a las características de cada medio (p. 34). Sobre ello (Cabrera, 2009, p. 175) se añade:

El cambio en la forma de producir contenidos supone a la vez: elaborarlos en distintos lenguajes narrativos en función de los posibles formatos (texto, audio, video, animación virtual...), adaptarlos a los diferentes dispositivos de recepción y pantallas (móviles, PDAs, iPod, televisión, ordenador, papel...), dotarlos de valor añadido interactivo (personalización, posibilidad de completarlos o modificarlos con selecciones, comentarios u opiniones a través de encuestas, foros, chat, etc.), y documentarlos o completarlos con las aportaciones de la blogosfera y las audiencias (resultados de las encuestas, votaciones, comentarios...).

Estas nuevas funcionalidades del periodista digital forjan la interacción de las audiencias con los nuevos medios y el rastro que va dejando en la web (a través de sus comentarios, búsquedas o publicaciones) pasa a formar parte del contenido mediático y deja atrás el clásico –aunque sin perderlo de vista– modelo unidireccional de comunicación que supera una jerarquía piramidal en la que estaba claro el rol que jugaban receptor y emisor en el proceso comunicacional.

El modelo de negocio dominante en la industria de prensa está sufriendo importantes cambios desde su aparición. Las tecnologías actuales no solo han impulsado la renovación de los procesos de producción, sino que han afectado la distribución y relación con los usuarios. El ordenador ofrece a los ciudadanos la oportunidad de una información más individualizada –frente a la masiva del pasado– y facilita estrategias comerciales muy centradas en la atención personalizada del cliente y en todo lo que abarca la economía de la atención y su respectiva reconversión de los entornos de trabajo en el ejercicio del periodismo.

Para algunos autores, el nuevo modelo permite el desarrollo de todas las tareas con acceso remoto a todos los contenidos. Incluso, desde el punto de vista empresarial, los avances de la digitalización se

presentan también como una oportunidad económica entendida como inversión rentable, en tanto en cuanto se abaratan los costes de producción (Jódar, 2010, p. 7).

El tradicional modelo periodístico se ha visto superado por un sistema en donde las relaciones entre fuente, periodista y receptor se han transformado completamente. Las fuentes se han convertido en medios y los receptores son también fuentes que, a través de las redes sociales o sus espacios personales en la web, pueden nutrir de información al periodista que está en la redacción elaborando una noticia. Esta nueva realidad percibe un proceso de diversificación mediática, la cual no solo comprende la multiplicación de medios, sino los modos en que esos medios emergentes –o no– se coordinan a nivel económico, organizativo y editorial.

Al respecto, Salaverría (s/f) expone que los directivos interpreten la convergencia periodística como un fenómeno que desborda la simple reorganización de las salas de redacción y los flujos de trabajo.

Implementar la convergencia no es un simple ejercicio de interiorismo en virtud del cual los espacios que antaño estaban separados pasan a agruparse en un único lugar. “Antes, incluso, que integrar redacciones, una convergencia plena reclama gestionar la innovación tecnológica, reorganizar las divisiones internas de las empresas periodísticas, capacitar adecuadamente a los periodistas e incentivar la creatividad en busca de nuevos lenguajes multimedia” (p. 12).

La prensa asiste a un fuerte aumento de la competencia en la red. Casero-Ripollés (2010) apunta a que el mercado de la información *online* se ve poblado por nuevos medios, como los confidenciales, los buscadores, los diarios exclusivamente digitales o los derivados del periodismo ciudadano como los blogs o las redes sociales (p. 596). Esta realidad hace que el número de proveedores de noticias de actualidad se multiplique constantemente, generando innumerables ventanas donde informarse, lo que indudablemente varía el modelo de negocio con nuevas características que inciden en el contexto empresarial. Sobre ello, Bustos (2010, citado por Casero-Ripollés, 2010) explica que la red se ha consolidado una cultura de la gratuidad, en la que el acceso a la información de actualidad se realiza sin efectuar ningún pago y,



además, se genera una resistencia cada vez mayor a este entre los usuarios (p. 597).

Esta tendencia se ha visto reforzada por la web 2.0, cuya lógica se basa en la colaboración y la cooperación, cuya gratuidad supone un cambio en el modelo de negocio de los diarios ya que su estrategia debe orientarse a generar grandes audiencias y a monetizarlas después mediante los anuncios. Algunos defienden que el libre acceso a la información aumentará el consumo de noticias, atrayendo así a la financiación publicitaria. La publicidad se convierte en el único recurso de la economía de la prensa, como en el caso de la televisión en abierto y la radio. Eso puede condicionar los contenidos informativos y hacer que estos deriven hacia una excesiva homogeneización hacia el predominio de temas triviales y sensacionalistas que busquen el impacto y el entretenimiento, hacia la pérdida de la información local y, en suma, hacia un descenso de la calidad del producto periodístico. Cuestionando esta situación, el propio Casero-Ripollés (2010) agrega:

El reducido volumen de los ingresos procedentes de la publicidad online está provocando que numerosos editores de prensa barajen la posibilidad de implantar sistemas de pago para el acceso a sus noticias en la Red. El éxito de estas fórmulas solo es posible si la información ofrecida posee un fuerte valor añadido. Cuatro son los puntos clave en este sentido...brindar un contenido relevante para las vidas de los usuarios, basado en la personalización y la especialización [...] potenciar la documentación para mejorar el producto periodístico y ofrecer nueva información [...] que la información sea única y exclusiva no accesible en otros sitios web [...] que las empresas periodísticas acuerden una migración en bloque hacia métodos de pago (p. 598).

A partir de la dicotomía pago-gratuidad, Internet permite la configuración de diversos modelos de negocio para la prensa, las cuales Casero-Ripollés (ob.cit) sintetiza:

- ☒ Gratuidad (*advertiser-supported*): es la fórmula más extendida y convierte a la publicidad en el único recurso de financiación.



- ☒ Pago total (*pay-wall*): se basa en el cobro por el consumo de información y admite fórmulas como la suscripción –anual o mensual– o el pago por uso –*payper-use*–, que engloba el pago por día/semana o por artículo leído
- ☒ *Freemium*: combina el consumo en abierto a las noticias de última hora con el cobro por el acceso a informaciones dotadas de alto valor añadido.
- ☒ Donaciones: es un método poco aplicado que sitúa la prensa fuera del mercado y basa sus ingresos en contribuciones voluntarias.

La exploración de nuevos caminos pasa también por la aplicación de estrategias en la gestión de los contenidos adaptadas a la convergencia desde una óptica empresarial. Sobresalen la búsqueda de sinergias entre los diferentes medios de un mismo grupo de comunicación, la integración de redacciones y, especialmente, la potenciación de la distribución multiplataforma. La búsqueda de nuevos modelos de negocio se está convirtiendo en un objetivo clave de las empresas periodísticas de cara a garantizar la supervivencia de los diarios en el escenario de la convergencia digital. Sin embargo, el establecimiento de nuevas fórmulas se topa con numerosos obstáculos que impiden que el aumento del consumo de información en Internet se traduzca en un incremento de los ingresos económicos para los periódicos.

#### **2.4.4. ‘Homo suscriptor’**

Más allá de la ionósfera y con el establecimiento de las telecomunicaciones globales, el cielo está adquiriendo enorme importancia comercial y política (Clarke, 2015, p. 239) “el consumo vive una revolución gracias a la tecnología” (López, 2020, p. 1 citado en *El País*, sección de negocios). Hay un modelo de negocio emergente que orbita entre el cielo y la tierra.

La economía de las suscripciones alcanza a un público general que anticipa inversiones en cifras históricas. Es imparable el avance por todo el planeta de este modelo de negocio que tiene una estructura montada en el servicio. Pocos dudan que este modelo marca el futuro del consumo (López, 2020, p. 1 citado en *El País*, sección de negocios).

La propuesta oscila entre corporaciones de comunicación digital (cables y fibras ópticas) hacia comunicaciones satelitales que buscan paquetizar la satisfacción. Van desde el pago de una tarifa plana por un contenido o servicio que se extiende a todos los sectores (*Netflix, Amazon, Spotify, HBO, Google Drive, Dropbox, Tinder, Office 365, PlayStation, Disney Plus, Apple TV*) hasta unificar el ecosistema pionero en la versión satelital con industrias como *Arianespace, Space X, Airbus Defensa Space* con internet de alta velocidad desde el espacio a través de fabricación en masa de satélites. Bloques que operan en decenas de firmas que simulan el modelo de las plataformas de *streaming* y equipos electrónicos para enviar mensajes alrededor de la curva de la Tierra.

Los números de la economía de la suscripción son incontestables y avanzan al ritmo acelerado de un modelo de negocio de suscripción que asegura el servicio por una comunicación de calidad basada en el servicio y tiempo de respuesta.

Según Lopez (2020) el último índice de la economía de la suscripción (*SEI de Zuora*, desde el “2012 a 2020, publican ingresos de las empresas con modelos de pago que han crecido un 403%. Este *boom* que registra más de 500 marcas, entre ellas *The Guardian o HBO*” responden a los avances tecnológicos, que permiten que sea un modelo aplicable a cualquier industria y “la pujanza de una generación de consumidores que prefiere el acceso a los servicios de suscripción en detrimento de la propiedad de los productos” (p. 1). “En la génesis de este modelo está el gran cambio que significa pasar de vender productos a vender servicios. Podríamos decir que hoy estamos avanzando con gran rapidez hacia la era de todo como servicio” (p. 1).

La participación de los ciudadanos en los medios de comunicación ha sido una constante histórica. Es cierto que, en los medios que se denominan tradicionales, los canales para la intervención en los contenidos han tenido muchas limitaciones, algunas de las cuales formalmente han quedado eliminadas con el paradigma comunicativo construido alrededor de internet. Pero no es menos cierto que las nuevas ventanas abiertas por los cybermedios y la existencia de herramientas para intervenir no garantizan ni una participación activa ni una correcta

canalización de esta para la construcción de un discurso periodístico de calidad. Al respecto, Herrero-Curiel (2011) pronuncia:

En los últimos años hemos asistido a un cambio radical en el modelo comunicativo. Esta transición no solo ha afectado a los usuarios de internet, que cada vez participan más en el nuevo entorno comunicativo, sino que los propios periodistas han tenido que incluir en sus rutinas diarias otras herramientas nacidas del desarrollo de la web 2.0. (p. 1114).

La apertura de vías de participación es muy importante en los cibermedios actuales, pero resulta más trascendente –y redundante en la calidad de los contenidos– cuando el modelo favorece no solo los testimonios y los puntos de vista, sino cuando garantiza la verificación por parte de los periodistas de todas las aportaciones recibidas y cuando, en la redacción final de la pieza informativa, se aplican criterios periodísticos.

En esta era donde el ejercicio de la labor periodística se encuentra en plena interacción con los usuarios, la información *online* posee un gran impacto e influencia en la representación de los mensajes y los *géneros ciberperiodísticos*. Tejedor-Calvo, S. (2010) expresa que “en todos ellos la web 2.0 potencia sus aplicaciones comunicativas: hipertextualidad e hipermedialidad; multimedialidad e interactividad”. (p. 612). Puntualmente, sobre la hipertextualidad conviene recordar que esta implica “el cuerpo material escrito o gráfico interconectado de un modo complejo que no se puede representar convenientemente sobre el papel”: la integración de audio, imagen fija o en movimiento que constituye componentes cargados de información y los cuales pueden conectarse y acceder unos a otros.

De esta manera, la hipertextualidad es la posibilidad que se genera de relacionar o referenciar unidades textuales y, a su vez, que dinamiza los procesos de comunicación, fortaleciendo su carácter diverso, *multi-interactiva* y de expansión horizontal, lo que permite la articulación de diferentes actividades.

Aunque la interacción entre ciudadanos y medios de comunicación en Internet no es un hecho novedoso –ya que hace años que estos vienen

ofreciendo los servicios denominados tradicionalmente de comunicación (foros, chats y encuestas)–, es interesante destacar el avance participativo que se aprecia en la actualidad, acentuando lo que Kaplan y Haenlein (2010) definen sobre la social media o el “conjunto de aplicaciones basadas en Internet, edificadas sobre los fundamentos ideológicos y tecnológicos de la web 2.0 que permiten la creación y el intercambio de contenidos generados por el usuario” (p. 61). Estas redes poseen pertinente capacidad de difusión y ofrecen recursos diversos para su utilización, incluso a partir de dispositivos móviles, que construyen una estructura comunicacional, llamada por Jenkins (2009) “narrativas transmedia”:

Historias que se desarrollan en múltiples plataformas de media, cada una de ellas contribuyendo de forma distinta para nuestra comprensión del universo: un abordaje más integrado del desarrollo de una franquía o que los modelos basados en textos originales y productos accesorios (p. 384).

Jenkins (2006, citado en Herrero-Curiel, 2011) enuncia “las promesas del nuevo entorno mediático suscitan expectativas de un flujo más libre de ideas y contenidos. Inspirados por esos ideales, los consumidores luchan por el derecho a participar más plenamente en su cultura” (p. 114).

De esta forma, el estudio del proceso narrativo es fundamental, especialmente el desarrollado a partir de la web 2.0 basado en el fraccionamiento intencionado del contenido y su diseminación a través múltiples plataformas, soportes y canales, con el fin de que cada medio cuente una parte específica y complementaria de la historia, lo que requiere la interacción por parte del usuario.

La narrativa transmedia, narración transmedia o narrativa transmediática (en inglés, *transmedia storytelling*), es un tipo de relato donde la historia se despliega a través de múltiples medios y plataformas de comunicación y en el cual una parte de los consumidores asume un rol activo en ese proceso de expansión.

Desde el punto de vista de la producción, requiere crear contenido que generen interés al público, utilizando diferentes técnicas para

impregnar su vida diaria. Una producción transmedia desarrollará historias a través de diferentes formatos mediáticos para liberar piezas únicas de contenido para cada canal, para lo cual es fundamental que estas piezas de contenido estén abierta o sutilmente ligadas entre sí y que exista una sincronía narrativa entre ellas.

La aparición y desarrollo de Internet ha procurado una implementación de esa implicación y una imbricación entre productor, relato y consumidor mucho más profunda y compleja de la articulada en los modelos comunicacionales tradicionales, teniendo como uno de sus máximos exponentes el periodismo digital. El desarrollo de la denominada narrativa transmedia tiene como fundamento la utilización de diversos soportes para contar una historia. La narrativa transmedia es monotemática, expansiva y complementaria. Una de las herramientas que utiliza es irremediablemente la web y, en este sentido, la generación de contenidos audiovisuales pretende hacerse por medio de una narración colectiva. Se pretende que la gente común pase a ser a la vez el emisor y el receptor de toda la información generada. Esta nueva filosofía de colectividad está permitiendo que Internet evolucione como medio de comunicación. Se trata de un progresivo e importante proceso de creación y difusión de contenidos audiovisuales en la red.

Para precisar la idea, en las ciencias de la comunicación, Internet ha arrojado un amplio espectro del conocimiento y el periodismo rivaliza con ese conocimiento. Se entiende –por ejemplo– que en los hechos periodísticos no se trata de demostrar cómo es la naturaleza de las cosas. El periodismo se ocupa de mostrar lo que se puede decir de esa naturaleza observada. La veracidad periodística describe lo más fiel posible el punto de vista del observador: la interpreta, la investiga y se aproxima a la realidad. Pero ese punto de vista, al pretender ser objetivo y acoplarse al contexto, deja su propia naturaleza (Sabán, 2019). Esta característica de observación conduce eminentemente a la alteración de la realidad cuando es observada (Tuchman, 1978). Como una teoría de encuadre, de *framing*, fractalizada (Entman, 1993, 2007). Este proceso de la realidad postula la llamada interpretación de Copenhague que determinó la teoría de la información cuántica con el experimento de Thomas Young en 1801 y que tiene su aplicación a escala de

observación humana en el mundo del periodismo, ya sea esto con la percepción o con el apoyo de dispositivos. Internet, es una ventana que arroja este encuadre.

## **2.5. PERSPECTIVA DEL PENSAMIENTO CUÁNTICO**

Esta sección conceptualiza el paradigma de modelo de negocio en la era cuántica, entendida según Allende (2018) como “la tecnología cuántica que está naciendo como una nueva generación de tecnologías altamente disruptivas. Nace con potencial para afectar transversalmente a la mayoría de las tecnologías emergentes que conocemos hasta el momento y del cual, muchas de ellas están modificando la realidad, se van empoderando de los espacios y están amenazando la seguridad de otras máquinas, dispositivos, entes, entornos digitales” (p. 1).

La búsqueda científica de la llamada “era cuántica” se convierte en un viaje poco comprendido en la prensa digital. Sin embargo, es notorio enunciar que cada avance trae nuevos e inesperados descubrimientos, y desafía a los expertos de la comunicación con el acercamiento de conceptos inusuales y a veces difíciles de aplicar pero que son necesarios para hilvanar el hilo de la racionalidad y el orden en las tendencias actuales.

Considerando el aporte de Cassini (2016) se puede definir que “la identificación de la teoría cuántica en el campo de las ciencias formales y los conceptos de teoría y de interpretación están claramente definidos, por lo que no pueden presentarse dudas”.

Esta transformación que estamos experimentando en la sociedad, ha ocasionado grandes cambios tecnológicos, como la manera en la que nos relacionamos, nos comunicamos o nos exponemos en las redes sociales (Allende, 2018). Dicha identificación teórica adquiere importancia en la definición del concepto de modelo de negocio cuando es distinguido en las lógicas clásicas, subyacentes, y las nuevas tendencias que superan la lógica digital.

Según Allende (2018) el concepto de modelo de negocio ha cambiado sustancialmente en los últimos años. La manera de interpretarlo se desmarca de cómo una empresa genera dinero y consigue clientes y responde a las nuevas necesidades de los usuarios y a las inquietantes condiciones medioambientales.

Para el autor el concepto va mucho más allá y se adentra en las necesidades puras de los usuarios y los clientes. Esta visión también sostenida por Osterwalder y Pigneur (2014), quienes afirman que la innovación en modelos de negocio consiste en crear valor para las empresas, los clientes y la sociedad. Es decir, en sustituir los modelos obsoletos.

Ya en teorías pasadas lo había explicado Kunh (2004) en su enfoque de las estructuras científicas, que los paradigmas surgen particularmente de las coherentes investigaciones científicas, al mismo tiempo que desempeñan el papel en las leyes, teorías y la aplicación e instrumentación, proporcionando así “paradigmas” que responden a problemas y soluciones de una comunidad. En este sentido, los modelos se van ajustando de acuerdo a las realidades que producen los cambios.

Sin embargo, como analiza Goswami (2018) citando a Tenynson “El viejo orden cambió y dio lugar a uno nuevo” (p. 21). Este nuevo orden se configuró en un sistema económico que formó nuevos modelos, determinado y caracterizado “por la consolidación de bloques integrados de países que comparten unidades territoriales de inversión y movilización de capital cuyo sostén está centrado en el desarrollo de tecnologías de información y su capacidad de integrarse a los procesos de globalización de la economía mundial” (Romero, 2008, p. 24 citado en Barragán, 2009, p. 66).

Papel preponderante que superó “el modelo económico basado en el capitalismo de Adam Smith” (p. 23). Desde el sistema económico del capitalismo se recetó que la producción y el consumo funcionasen sin inconvenientes, –una época dominada por el pensamiento moderno y cartesiano que apreciaba tanto la materia como la mente–. Pero ¿qué significa la palabra cuántica o cuántico? y ¿por qué el concepto se relaciona con la economía y los modelos de negocio? entre otras esferas intelectuales y ámbitos disciplinares como la tecnología y la comunicación.

Bajo la postura de Goswami (2018, p. 25) la nueva ciencia económica es carente de dogmas y tiene sus fundamentos en la perspectiva cuántica del mundo. Este modelo económico presenta la necesidad de una nueva economía cuántica que se define por:

una interpretación en la dirección correcta del capitalismo de Adam Smith, puesto que se basa en una visión del mundo que incorpora ese compromiso entre mente y materia, y entre religión y ciencia, que prevalecía en tiempos de Smith y que influyó su pensamiento. La nueva economía crea otra vez espacio, en el terreno económico, tanto para la mente como para lo material, solo que en esta ocasión lo hace de un modo integrado y científico. En consecuencia, la nueva economía logra que el capitalismo sea mucho más adecuado para el ser humano consciente.

No obstante, como afirma Cassini (2016), una condición necesaria para la correcta interpretación de una teoría es que se debe comprender ineludiblemente, la identificación de la propia teoría, en este caso la concepción cuántica. Sin embargo, en esta investigación nos ceñiremos a emplear el pensamiento de física cuántica como sinónimo de la mecánica cuántica y con respecto a la teoría de la información como una teoría que plantea el problema de la interpretación. Sin embargo, para ampliar el conocimiento, analicemos la concepción de la teoría cuántica desde sus inicios hasta hoy.

Para Planck (1941), el origen cuántico es definido físicamente como “saltos de acción de la energía radiante que explica que la energía no es una corriente continua y es emitida en cantidades integrales, o cuantos, que pueden ser expresados con números integrales” (p. 23). Explicado desde la fórmula matemática queda representada de la siguiente manera: “la medida siempre proporciona múltiples integrales de  $h\nu$ , donde  $\nu$  es la frecuencia y  $h$  una cantidad universal”<sup>3</sup> (Chena, Aguilar y Cano, s/f, p. 7).

---

<sup>3</sup> Ahora conocida con el nombre de constante de Planck. Para explicar la radiación emitida por los cuerpos calientes, Max Planck, en 1900, llegó a la conclusión de que la radiación solo podía ser emitida o absorbida de forma discontinua, es decir, los átomos no podían absorber o emitir cualquier valor de energía, sino unos valores concretos. La energía de la radiación electromagnética se dispone en paquetes o cuantos. La energía de un cuanto de radiación es proporcional a la frecuencia de la radiación: donde  $h$  es la denominada constante de Planck, cuyo valor es  $6,6256 \cdot 10^{-34} \text{ J}\cdot\text{s}$ , y  $f$  es la frecuencia de la radiación. Un cuerpo radia siempre una energía  $E_T = nE$  donde  $n$  es un número entero positivo. Esto significa que la energía en ningún proceso puede medirse provocando alteraciones a la observación del sujeto.



Este significado, descubierto a través del experimento realizado por Max Planck en 1900, trajo consigo los cambios más profundos en la humanidad, a la cual se sumaron las visiones de sus precursores del siglo XX como Albert Einstein, Louis de Broglie, Werner Heisenberg, Niels Bohr, Max Born, Erwin Schrödinger. (Weinbert, 2003; Aczel, 2008; Clemente de la Torre, 2008; Navarro, 2017; Feitman, 2020) y otros intelectuales que lo simplificaron en el campo de las ciencias sociales.

Según Wilbert (1987) Louis de Broglie amplió el concepto a nivel dimensional y la definió de la siguiente manera (p. 6):

[...] la física cuántica reduce o difumina la región divisoria entre lo subjetivo y lo objetivo, pero hay aquí... un uso equivocado del lenguaje. Porque en realidad los medios de observación pertenecen claramente al aspecto objetivo; y el hecho de que no podamos dejar de lado en microfísica las reacciones que esos medios producen en las porciones del mundo exterior que deseamos estudiar no suprime, ni siquiera disminuye, la distinción tradicional entre sujeto y objeto.


Para Wiber (1987) la realidad cuántica o relativista, no comprende las “cosas en sí mismas”, el número, la realidad directa, sin mediación alguna. Más bien, lo que el físico contempla no es otra cosa que una serie de ecuaciones diferenciadas sumamente abstractas, esto es, no la “realidad” en cuanto tal, sino los símbolos matemáticos de la realidad.

De la Torre (2008) defiende la mecánica cuántica bajo un marco conceptual que la define como una de las grandes revoluciones intelectuales que no se limita a un mayor conocimiento de las leyes naturales. Para él es un conocimiento inclusive básico que podría formar parte del abanico cultural de las personas al igual que la psicología, la literatura o la economía política. Esto no solamente por razones de curiosidad o de asumir una cultura general, sino también porque este conocimiento puede tener repercusiones insospechadas en otros campos de la actividad intelectual. Por ejemplo, la música de Anton Webern podría ser llamada música cuántica.

De acuerdo a Navarro (2017) además de fijar límites a la física clásica, la relatividad y la mecánica cuántica trajeron consigo “una profunda revisión de conceptos anclados en nuestra intuición” (p. 3). Las ideas “clásicas” de espacio y de tiempo, de partículas y de ondas, del principio de causalidad, etc., tuvieron que ser modificadas, abandonando ideas desarrolladas hasta entonces por eminentes filósofos y científicos.

A título ilustrativo y manteniendo el discurso en la teoría, se indicarán dos ejemplos explicando por Greene (1999) y Barrios (2018) para profundizar cuáles fueron los grandes cambios que cambiaron a la humanidad desde la mecánica cuántica. El primero el de Nikola Tesla y el segundo de Albert Einstein. Según el científico Greene (1999), la mecánica cuántica trajo tres grandes conflictos a partir de la noción de la luz y la energía, el cual es necesario abordar para continuar con la teorización y puesta en marcha de la “era cuántica”.

Para Tesla (1919 citado en Barrios, 2018) la revolución de sus inventos a través del descubrimiento de la energía llevó a la vida cotidiana de la humanidad, a crear las nuevas formas de organización de la industria, la economía, y los negocios, a transformar paradigmas y pensar los hechos diarios de los acontecimientos más importantes<sup>4</sup>. El otro ejemplo lo provocó Einstein colocando sobre el tapete tres grandes conflictos:



El primer conflicto, ya se había detectado nada menos que a finales del siglo XIX, se refiere a las desconcertantes propiedades del movimiento de la luz. Dicho resumidamente, según las leyes del movimiento de Isaac Newton, si alguien pudiera correr a una velocidad suficientemente rápida podría emparejarse con un rayo de

---

<sup>4</sup> Pero en la interpretación del libro de Nicolás Tesla, Patricio Barrios explica que si hay un campo en el que el nombre de Tesla se ha multiplicado de manera exponencial es el del videojuego, una creación de Jeff Smith, autor de Bone, una de las sagas de mayor éxito del cómic contemporáneo. El principal mérito de la obra de Smith es que, en un argumento de ciencia ficción que toma prestados varios conceptos de la física más avanzada normalmente ligado a dispositivos presuntamente creados por él [Silent Hill, Lara Croft Tomb Raider, Command & Conquer: Red Alert, Return to Castle Wolfenstein, Ratchet and Clank, Fallout 310, Lara Jones y el Secreto de Nikola Tesla], o incluso incluyéndolo como personaje, como en el divertido juego de plataformas Tesla: *The Weather Man*, en el que un sosias del inventor se enfrenta a los robots contruidos por el malvado Edison (p. 19).

luz que se esté emitiendo, mientras que, según las leyes del electromagnetismo de James Clerk Maxwell, esto es imposible. Einstein resolvió este conflicto mediante su teoría de la relatividad especial y así le dio un vuelco completo a nuestro modo de entender el espacio y el tiempo. Según la relatividad especial, ya no se puede considerar al espacio y al tiempo como conceptos universales grabados en piedra y percibidos de forma idéntica por todos los individuos. El espacio y el tiempo surgieron, a partir de la reelaboración llevada a cabo por Einstein, como estructuras maleables cuya forma y modo de presentarse dependen del estado de movimiento del observador. El segundo conflicto es que ningún objeto —de hecho, ninguna influencia o perturbación de ninguna clase— puede viajar a una velocidad mayor que la de la luz, y Einstein lo resolvió ofreciendo un nuevo concepto de la gravedad en su teoría general de la relatividad de 1915. No es solo que el espacio y el tiempo estén influidos por el estado de movimiento del observador, sino que, además, pueden alabearse y curvarse en respuesta a la presencia de materia o energía. El tercer conflicto, el más trascendental, surge de la incompatibilidad entre la mecánica cuántica y la relatividad general. Dado que hasta mediados de la década de 1980 no se presenta la solución que ofrecía la teoría de cuerdas, a dicho conflicto se le llama con toda razón el problema central de la física moderna. Además, la teoría de cuerdas, que se construye sobre la relatividad general y la relatividad especial, exige también una seria renovación de nuestros conceptos de espacio y tiempo (p. 10).

Según Allende (2018), “la interpretación de la mecánica cuántica ha sido, desde sus orígenes, un problema mal definido”, respondiendo a la existencia de diferentes interpretaciones de la teoría cuántica discutida ampliamente tanto por científicos como por filósofos.

Aclara Cassini que existe una connotación en el uso de la expresión “mecánica cuántica y física cuántica” por parte de científicos y filósofos. En este trabajo, se empleará como sinónimo. Reconociendo que hay autores que emplean la física cuántica para darle sentido

argumentativo y otros autores utilizan la mecánica cuántica para resaltar la validez del aspecto físico. A veces dice Cassini que se usa como sinónimo de “física cuántica” en oposición a la física clásica. Otras veces se la emplea para hacer referencia a una parte o un capítulo de la física cuántica, la mecánica, respecto de la cual podrían existir diferentes teorías rivales. Por último, también se la emplea como el nombre propio de una teoría en particular, respecto de la cual se plantea el problema de la interpretación. Véase por ejemplo que:

[...] la interpretación de Copenhague, la elaboraron principalmente Niels Bohr y Werner Heisenberg desde la época fundacional de la teoría cuántica en 1926-1927. El nombre mismo solo apareció a mediados de la década de 1950 y fue popularizado por Heisenberg en su libro *Physik und Philosophie*, publicado en 1958. En casi todos los libros de texto sobre mecánica cuántica se menciona la interpretación de Copenhague, pero se la define de maneras muy diferentes, a veces incongruentes entre sí.

Para Okon (2014) la mecánica cuántica es quizás la teoría física más exitosa de la historia de la humanidad (p. 130). Por ello hay que comprender sus significados desde su naturaleza física y ontológico-filosófica. Desde la visión ontológica, Zapata (2012) la define como la “física que reestructura los conceptos de tiempo, espacio, materia, energía, entre otros, o sea reestructura al sujeto y se relaciona con la conciencia” (p. 38). Y desde la visión disciplinar de la física, Gratton (2003) explica que la Mecánica Cuántica se ocupa del:

Comportamiento de la materia y la radiación en las escalas atómica y subatómica. De esta forma procura describir y explicar las propiedades de las moléculas, los átomos y sus constituyentes: electrones, protones, neutrones, y otras partículas más esotéricas como los quarks y los gluones. Esas propiedades incluyen las interacciones de las partículas entre sí y con la radiación electromagnética (pp. 1-3).

De acuerdo con Sánchez (2009, p. 63), estas dos definiciones expresadas en su propia naturaleza son importantes debido a que ambos conceptos representan una sola visión bajo la denominación de revoluciones relativista y cuántica, asociadas a la formulación de las teorías especial y general de la relatividad (Einstein 1905 a 1915) y de la mecánica cuántica (Heisenberg 1925; Schrödinger 1926). Es decir, esta teoría fue creada para resolver la “falta de entendimiento” que crecientemente se percibía entre la mecánica newtoniana y la electrodinámica de James Clerk Maxwell (1831-1879).

Podría decirse que la historia de las ciencias cuenta la edad de la teoría cuántica a partir del 17 de diciembre de 1900 con el aporte del científico alemán Max Planck, quien dio a conocer las dificultades de la teoría de la radiación térmica (Cassini, 2016).

En este sentido, Goswami (2018) explica que, aunque la física cuántica surgió en el siglo XX y describió la fenomenología en el microcosmos, no fue hasta principios del siglo pasado que el conocimiento científico difundido en el mundo occidental estaba basado siempre en la observación de los fenómenos externos que nos rodean, seguido por una explicación “lógica” en forma de teorías o modelos y que es el inicio de la hiperconexión, teletransportación y el cambio de la economía (Kaku, 2011).

La teoría de la relatividad especial obligó a modificar radicalmente las ideas y definiciones –vigentes desde que Isaac Newton (1642-1727) las incorporase al majestuoso edificio contenido en su *Philosophiae Naturales Principia Mathematica* (1687)– de conceptos tan básicos desde el punto de vista físico, ontológico y epistemológico como son espacio, tiempo y materia (masa). El resultado, en el que las medidas de espacio y tiempo dependían del estado de movimiento del observador (pp. 23-25).

Tomando las palabras de Gratton (2003) el estudio de la Mecánica Cuántica es importante por varias razones:

1. Pone de manifiesto la metodología esencial de la Física.
2. Tuvo un éxito formidable ya que permitió dar respuestas válidas a casi todos los problemas en los cuales se la ha aplicado.

3. Es la herramienta teórica básica para numerosas disciplinas de gran importancia, como la Química Física, la Física Molecular, Atómica y Nuclear, la Física de la Materia Condensada y la Física de Partículas.

Como señala Allende (2018), la teoría cuántica fue “desarrollada al inicio del siglo XX como un formalismo matemático y físico que dio a los científicos la posibilidad de predecir los resultados de una serie de experimentos que se consideraban no ajustarse dentro del marco descriptivo de la mecánica clásica de Newton y el electromagnetismo de Maxwell” (pp. 1-5).

En pocas palabras, varios y diferentes resultados experimentales hicieron pensar a los físicos en la necesidad de un nuevo conjunto de principios que facilitaran el comportamiento no clásico de un número creciente de procesos físicos que desafiaban los modelos clásicos sobre la estructura de la materia y la naturaleza de la radiación.

Bajo esta perspectiva basada en los descubrimientos de los conocimientos, la teoría se fue destacando al paso de su condición concomitante con la tecnología, la economía y la comunicación.

Esta consideración –dice Okon (2014)– puede entenderse como la teoría necesaria para introducir observadores externos al sistema de estudio, de modo que le permita caracterizar aspectos influyentes y creadores de la teoría. La ciencia debe limitarse a describir lo que se observa y a olvidar la aspiración de construir una imagen completa del mundo. Existe un consenso internacional sobre el preponderante papel que juegan el conocimiento y el aprendizaje como factores centrales en el desarrollo de la economía. El cambio que se ha presentado hacia una producción más intensiva del conocimiento y la investigación, característica de economías industriales, se inicia a partir de 1990 (De Gortari y Santos, 2006). Como se ha podido observar, la mecánica cuántica trajo muchas implicaciones, en la escala de sociedad del conocimiento, pero con mayor énfasis en la propia era digital. La sociedad del Conocimiento se caracteriza según Olivé (2006, p. 31) por acelerar los procesos en la:

Creación, acumulación, distribución y aprovechamiento de la información y del conocimiento, así como el desarrollo de las tecnologías que lo han hecho posible, en

particular las de la información y la comunicación que en buena medida han desplazado a las manufactureras. El concepto se refiere también a las transformaciones en las relaciones sociales, económicas y culturales debidas a las aplicaciones del conocimiento y al impacto de dichas tecnologías. Entre ellas se encuentra un desplazamiento de los conocimientos científico-tecnológicos hacia un lugar central como medios de producción, como insumos en los sistemas de innovación, cuyos resultados consisten en productos, procesos, formas de organización o servicios, que son aplicados para resolver problemas y para obtener beneficios para algún grupo humano.”

Esta corriente de pensamiento abrió nuevas teorías y modelos en la comunidad que se basó en la gestión del conocimiento. Se precisa que fueron pocos los autores que discernieron abordar enfoques conceptuales devenidos de otras disciplinas que integrara la ciencia interdisciplinaria de la física, la matemática, la tecnología y la comunicación.

Cabe considerar, por otra parte, que desde la gestión del conocimiento se definieron modelos cuánticos que implicaron modificaciones estructurales leves en las empresas. Barragán (2009) expresa que su base se encuentra en los aportes de la física cuántica, la tecnología emergente, cuántica y la economía.

De acuerdo a este enfoque, los modelos responden a un abanico tecnológico propio de la tecnología cuántica y se apropian intelectualmente de herramientas basadas en tecnologías de la información para buscar escenarios simultáneos en la toma de decisiones de un futuro deseado.

La predicción organizacional, se encuentra como fundamento de este tipo de gestión. Adicionalmente son modelos “integradores e interactivos de operaciones en todos los niveles de la organización que ayudan en la solución de problemas complejos, conflictivo y paradójicos, de tal forma que beneficia a los accionistas, los interesados y la sociedad en general” (Barragán, 2009, pp. 65-101).

Con base en lo expuesto, Allende (2018) explica que la era cuántica experimenta el crecimiento exponencial que tienen algunas empresas,

industrias y compañías tecnológicas quienes han experimentado tanto directa como indirectamente nuestros patrones de comportamiento.

En este sentido, se precisa que es poca la precisión de la era cuántica en las empresas informativas debido a que no se sabe con certeza cuál será su impacto social y tecnológico (Latorre, 2019), a excepción de ciertos sectores como el militar que definen su propia tecnología cuántica.

Se espera que haya un antes y un después de la adopción de esta nueva generación de tecnologías en el nuevo ecosistema mediático, tal y como ocurrió con las tecnologías digitales.

Zuñiga (2017), afirma que todavía existe un debate sobre la aceptación y aplicación de enfoques y conceptos de los modelos tradicionales de la Ciencia Administrativa en el tránsito hacia la adaptación de modelos cuánticos tal como ocurrió en la versión digital.

Desde el punto de vista teórico las empresas “newtoniana”, son aquellas más contemporáneas y asertivas, cobijadas bajo la óptica de enfoques administrativos de aparente corte “cuántico” orientadas hacia el conocimiento.

Sin embargo, en el debate planteado por la autora se adiciona que es insuficiente en responder a las características de empresas de corte cuántico ya que las tecnologías no se han incorporado desde la concepción informativa de sus principios hacia la comprensión de una metodología que incluya tanto sus principios como la comprensión de la realidad.

A la hora de acercar el conocimiento se abordan unas cuantas teorías que permiten comprender los diferentes enfoques. En la perspectiva de Campo (2017) se define la teoría de la dimensión humana del negocio a través del emprendimiento y la teoría de cuerdas como un modelo de negocio que modifica la propuesta del modelo Canvas de Alex Ostelwalder.

La propuesta teórica de Campo (2017) se basa en añadir al Modelo de Negocio Canvas un concepto adicional, definiendo su modelo como diez conceptos empresariales clave (Cliente, Relación con clientes, Canales, Propuesta de Valor, Ingresos, Recursos, Actividades, Colaboradores y Gastos). El concepto añadido es la llamada “Dimensión humana”, el cual se basa en que las diez dimensiones del



negocio siguen las diez dimensiones de la teoría de cuerdas conformando así diez dimensiones conceptuales de forma intrínseca. Cada elemento clave del modelo de negocio sería una dimensión de esta Teoría. (p. 1).

En las conceptualizaciones expuestas no solo algunos autores han conseguido explicar la integración de las teorías, sino que se sigue buscando entender los fenómenos cuánticos como forma de negociar. Por ejemplo, de acuerdo a Alet<sup>5</sup> (2018) se plantean metáforas de trabajo y para ello se ha abierto el escenario del marketing cuántico entendido como “un paradigma –de marketing– para dar un salto en la comprensión y gestión de los clientes como partículas humanas actoras fundamentales en el mercado” (párr. 1), alegando que el marketing debe cambiar para ser efectivo. A este respecto, la AMETIC<sup>6</sup> a través de su Grupo de Trabajo de Información, Computación Ciberseguridad Cuánticas argumentan que las “tecnologías cuánticas están convocadas a jugar un papel disruptivo en los próximos años por el impacto que tendrán en muchas áreas y de forma muy notable en la capacidad de cálculo masivo y en las comunicaciones con encriptación segura” (AMETCI, 2019, p. 4), campos que seguramente marcarán una nueva época.

Marco (2017) afirma que “ha sido posible entender que la realidad subatómica funciona de forma completamente contra intuitiva, casi mágica, y que en el mundo microscópico... y tienen lugar sucesos que no ocurren en el mundo macroscópico” (p. 7), lo cual la prensa no ha sabido aprovechar.

Merece la pena, por su importancia, reflexionar sobre esta división de la observación y la realidad, pues esta descansa sobre tipos de conocimiento que, como se ha indicado, parecen justificados cuando se miran desde el punto de vista cuántico (De Broglie, 1947). Los principios son específicos. Obsérvense las caracterizaciones realizadas por Ball (2018, p. 13):

1. Principio de incertidumbre: no se puede conocer de forma simultánea y a la vez dos propiedades de un mismo objeto cuántico.

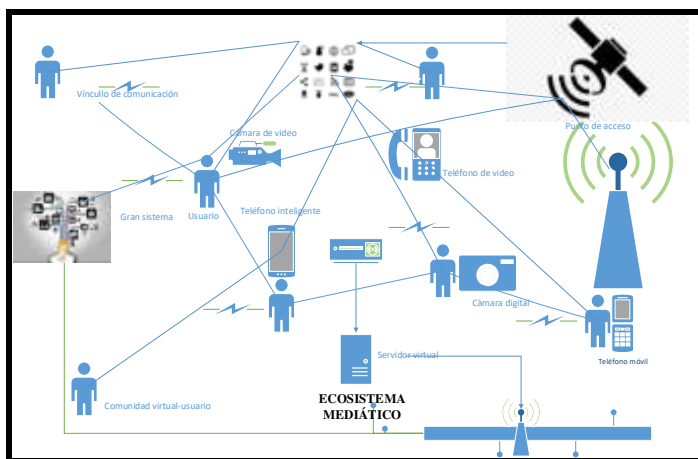
---

<sup>5</sup> Josep Alet, doctor en Ciencias Económicas y colaborador de la Real Academia Europea de Doctores-Barcelona 1914 (RAED).

<sup>6</sup> Sector de la industria tecnológica digital en España.

2. Principio de entrelazamiento: los objetos pueden afectarse mutuamente a través de manera instantánea a través de distancia enormes.
3. Principio de superposición: los objetos pueden encontrarse en más de un estado al mismo tiempo.
4. El observador altera la realidad con el solo hecho de observarla.
5. La medición: no puede medirse nada sin alterarlo porque no se puede excluir al observador.

En este sentido, los principios de la mecánica cuántica, están estrechamente relacionados en el campo comunicacional y pueden especificarse en el ámbito de la ciencia periodística. Para ello es imprescindible entender su relación ontológica y tecnológica. Allende (2018) define las tecnologías cuánticas como aquellas que tienen como base propiedades cuánticas de la naturaleza subatómica como la superposición cuántica, el entrelazamiento cuántico y el teletransporte cuántico (p. 7), fundamentando su base en una comprensión física de más allá del 0 y el 1 del bit<sup>7</sup> de la teoría matemática de la información.

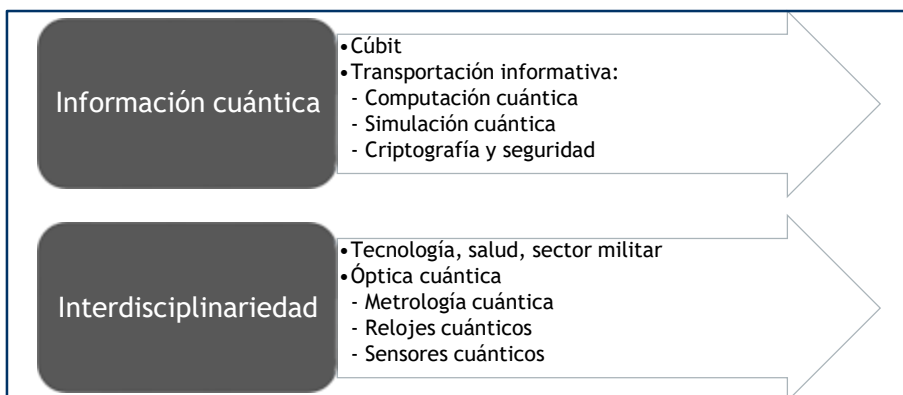


**Figura 6. Disrupción tecnológica basada en Internet de alta velocidad desde el espacio (Internet Universal).**

Elaboración propia a partir de Global Data Footprint, Erbus, y Arianaspece (2020).

<sup>7</sup> Esta explicación se profundizará con mayor detalle en la sección de la teoría de la información y en la sección del apartado de aproximaciones empíricas.

Sin embargo, es importante aclarar que, más allá de la teoría y definiciones de tecnología, existe una experimentación de una cuarta revolución tecnológica en áreas como:



**Figura 7. Ruta de la tecnología cuántica.**

Elaboración propia a partir de Global Data Footprint, Erbus, y Arianaspece (2020).

Para Latorre (2017, 2019) estos principios se caracterizan por enfocarse en la magia cuántica que hoy en día, es tecnología comercial que deberá tener como ruta, una ética para las máquinas en la cual el humano sigue construyendo. A su juicio, esta es una característica que define éticamente la relación de la configuración de la era cuántica. “No se trata de tener una profunda discusión filosófica sobre la esencia del alma humana. Es más sencillo. De forma coloquial hablamos de alma queriendo decir que somos capaces de hacernos amigos de esa inteligencia, sea cual sea su esencia” (Latorre, 2019, p. 25).

En la perspectiva adoptada se verá la relación o aproximación teórica de los modelos de negocio en el ecosistema de los metamedios de la era cuántica para ello, hay que dilucidar la concepción tecnológica desde la información cuántica a través de la transportación, la simulación, la criptografía y seguridad, para así llegar a nivel más profundo que es la ontología.

A pesar del esfuerzo, Insulza y Magendro (2016) caracterizan que La Transferencia Tecnológica no es Física Cuántica. De acuerdo a los autores se entiende que la comercialización de tecnología es tan complicada como la mecánica cuántica para una persona del mundo de

los negocios. En este sentido, la Alianza del Pacífico y la Comunidad Andina no poseen las capacidades para identificar oportunidades comerciales a partir del conocimiento que generan, les cuesta aún más convertir dichas oportunidades en propuestas de negocios viables y escalables. Además, deben lidiar con barreras institucionales e incentivos divergentes entre lo que se espera de ellos en la academia y lo que se requiere en el mundo de los negocios.

De allí que los proyectos de transferencia requieran que los equipos de innovadores y emprendedores tecnológicos tengan acceso a mercados de tamaño relevante que justifiquen las inversiones iniciales en I+D. En este sentido, las tecnologías cuánticas siguen en el campo de la comunicación definiendo conceptos como información cuántica y sus derivadas tales como la computación y la seguridad.

Antes de entrar en consideración definamos según Allende (2018) y Castro (2019) que se entiende por computación cuántica y criptografía (seguridad) y qué implicaciones coexisten para la prensa digital en la nueva era cuántica.

En la opinión de Allende (2018, p. 16), el campo de la información cuántica es “el análogo cuántico al campo de la información clásica que estudia cómo cuantificar, almacenar y transferir información”. Cada vez que un usuario accede a la galaxia de internet, operacionalizando el uso de la tecnología mediante una llamada telefónica, usando una tarjeta de crédito, o enviando mensajes a través de aplicaciones móviles, se está generando datos que viajan por todo el mundo a velocidades cercanas a las de la luz.

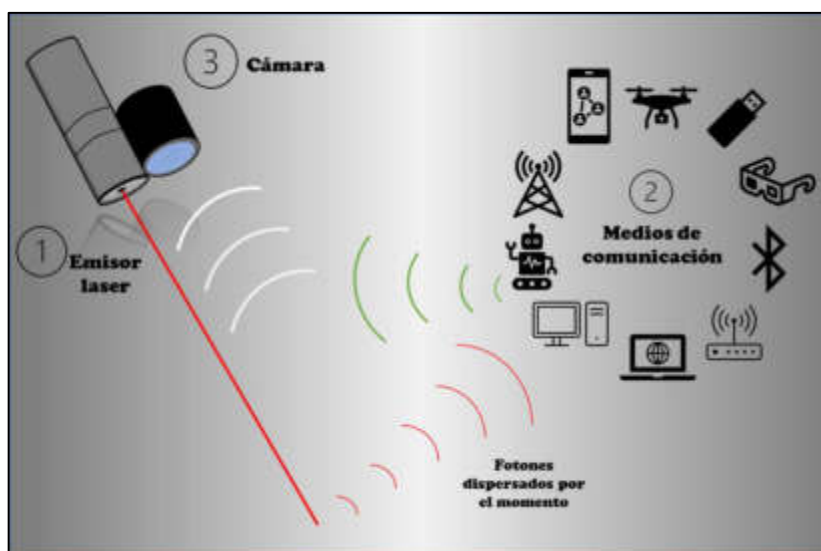
Como complemento a la transmisión eficiente y segura de estos datos, se puede observar lo concierne el almacenamiento. Las elecciones tecnológicas para almacenar datos varían desde los discos duros, dispositivos electrónicos que generan los datos (computadores, teléfonos o tabletas, memorias extraíbles, como discos duros externos y USB y la nube).

Desde una apreciación más sencilla, se puede abordar lo siguiente, en la actualidad, la información viaja principalmente por dos canales: por cable y por una red de telecomunicaciones<sup>8</sup>. Allende (2018) expone

---

<sup>8</sup> Los datos que se generan a partir de dispositivos electrónicos puedan transferirse tanto por cable como sin él, se disponen de unas tarjetas de red que se facultan en crear señales tanto

que la computación cuántica son algoritmos que operan en la superposición y el entrelazamiento para dar una cabida de procesamiento más rápida y eficiente. Siendo su principal desafío la inestabilidad de los *qubits* por ello se estudia la posibilidad de mejorar dos áreas imprescindibles para la obtención de almacenamiento y transferencia de datos segura: la criptografía y la autenticación de la información. Véase la figura 6 para comprender las principales tecnologías cuánticas en el campo de la comunicación.



**Figura 8. Medios de comunicación y tecnología cuántica.**

Elaboración propia a partir del Instituto español de estudios estratégicos (2020).

Con esta finalidad, muchos autores han analizado cómo la computación cuántica puede afectar los modelos de negocio en la prensa digital. Eso incluye, por una parte, el máximo nivel de detalle en tiempo real de la información y, por la otra, la reincorporación de emergentes temáticas en la investigación periodística en la red.

El nuevo comportamiento de los medios en el ecosistema para responder a los nuevos modelos de negocio, debe integrar temáticas como: big data, reconocimiento de sonido, imágenes, huellas digitales,

---

analógicas como digitales, que viajan por las redes de telecomunicaciones de forma ordenada alcanzando los protocolos estandarizados.

lenguajes de programación para la transmisión del mensaje, narrativas inmersivas más allá de 3D, hologramas, sensores, escáner, simulaciones de hechos noticiosos, la comprensión de una nueva forma de redacción en computadores cuánticas, diseños interactivos en tiempo real, inteligencia artificial, tecnologías algorítmicas, subjetividades, tecnologías microscópicas, satélites y documentales transmediáticos en tiempo real (López y Lombardi, 2015; Mora, 2020).

En esta línea, matemáticos y físicos de todo el mundo están trabajando en el desarrollo de algoritmos *Post-Quantum*, que lo definen mediante un proceso de mayor seguridad y que está evolucionando para encriptar comunicaciones (con computadores clásico-binarios) para que resistan la seguridad de los ordenadores cuánticos (Mora, 2020).

Aunado a la era cuántica, la Academia de Ciencias de China demostró el dominio de integrar la tecnología cuántica con la comunicación de satélite.

Aunque esta tecnología es mayoritariamente más teórica, la prensa digital actual y la nueva ecología de medios, no apuestan en la inversión de emprender en tecnología propia que enfoque una inversión de utilidad cuántica. La compra de satélites para el control de la información que las empresas europeas están fabricando para una era cuántica y pos cuántica es un tema alejado de las empresas informativas de comunicación periodística. El futuro de la prensa está delimitado en sus funciones de la administración y de las funciones propias periodística en los emergentes modelos de negocio (López y Lombardi, 2015; Campillo, 2018; Mora, 2020).

## **2.6 APROXIMACIONES CONTEXTUALES DEL MODELO DE NEGOCIO**

Tras la llegada de Internet se abre una obertura en el tejido de nuestras vidas, una galaxia interactiva que se teje en la red, llena de mensajes asombrosos (Castells, 2001) y que rompe las estructuras económicas, la percepción del negocio (Gate, 1991), los nuevos modelos de gestión (Campos-Freire, 2010) y el futuro de la prensa (Plan Nacional de I+D acerca de los nuevos escenarios de los medios, 2010).

Sin embargo, dicha afirmación constituye una serie de dudas teóricas a la par de las perspectivas socio históricas en la que se ha conformado sociológicamente la comunicación.

Para seguir conociendo estas ideas, cabe trazar un recorrido histórico-contextual del marco teórico sobre cómo el concepto de modelo de negocio se ha alterado a partir de descubrimientos tecnológicos, causando impacto en la digitalización.

Un contexto que crea nuevos hábitos de lectorías mientras se planifica, analiza y estudia la migración de lectores de una prensa tradicional hacia la digital (Marañón y Gómez, 2014, p. 354).

Contradictoriamente, los cambios que dieron forma a las estructuras comunicacionales de modelos establecidos mediante la incorporación de diseños, tipologías, esquemas, plataformas e ideas (Manovich, 2006) se descuidaron abruptamente con la aparición de la conceptualización de la nueva economía.

En el curso de las experiencias de las empresas periodísticas, anidadas en la digitalización, es inevitable pensar que el concepto de modelo de negocio se mantenga inmutable. Con ello, se advierte que la percepción de modelo de negocio es intrínsecamente moldeable. Aun en las condiciones más remotas de la transformación digital binaria, está suficientemente garantizada su evolución. Internet abrió la ventana del futuro (Manovich, 2014).

En este contexto sus exponentes más versados nos introducen en teorías que han sido pensadas aisladamente en diferentes ámbitos de la ciencia y, en gran medida, describen las prácticas iniciadas por los medios de comunicación que hoy desempeñan sus transformaciones en elegantes realidades. Por tanto, el modelo de negocio de la empresa periodística basada en el valor de la información, frente a la práctica periodística del presente se afianza igualmente en el valor informativo, consolidando la idea de un mismo modelo. La sustitución de un modelo mercantil caracterizado por la estrechez y el valor, por un modelo emergente comprendido por la tecnología de la innovación disruptiva e inteligencia artificial. Moldeando la realidad de la prensa digital de un tránsito a otro o de un formato a otro.

La empresa periodística se ha mantenido generando ciertas *startups* (empresas emergentes) multimediáticas, hipertextuales y multifuncionalistas, “desafiando a la vieja guardia, que, en cuyo caso, se esfuerza febrilmente por reinventarse” pero que, como fondo

económico, tienen el mismo valor-objetivo del modelo de negocio (Alexander, Osterwalder e Yves, Pigneur, 2011).

Esta última, recogedora de potentes argumentos en las capacidades humanas de desarrollo y libertad (Sen, 2000), deduciendo así la lista de temas que surgen de la idea y que se van a ir acoplando al poliedro del negocio en aspectos como los siguientes:

- Medios de entretenimiento
- Generación de lenguaje natural para niveles de lectura
- Fotografía computacional
- Periodismo computacional
- *I-Teams* para algoritmos y datos
- Interfaces de voz para las noticias y libros
- Noticias de proximidad
- *Crowdlearning*
- Fragilidad digital
- Transparencia radical
- Productos de edición limitada
- Publicación de uno a pocos
- Capa de notificación (Una tragedia de los comunes)
- Periodismo como servicio (*JaaS*)
- Transparencia en Métricas
- Verificación de datos en tiempo real
- *Offline* es el nuevo en línea
- Motores de búsqueda de audio
- Conjuntos de datos sintéticos
- Televisores conectados
- Descentralizando la web
- Video social de *streaming*
- Nuevo video y audio
- Formatos de la historia
- Consolidación de medios
- Ajustes a lo social
- Algoritmos de red
- Redes sociales
- Hologramas
- Realidad virtual



- Video de 360 grados
- Realidad aumentada
- Arcadas de realidad mixta
- *MMOMRGs*
- *Marketing* y publicidad
- Tecnologías
- VR para la comercialización
- AI para el proceso creativo
- *FOBO*
- APIs al por menor
- Asociados digitales

Esta lista refuerza la idea de entender que el modelo de negocio en la era digital muestra constantes desafíos tecnológicos y que las nuevas narrativas se van adaptando al servicio de esas tecnologías. En este sentido, véase cómo *Google Analytics* nació con el mérito de brindar, al mercado de los medios de comunicación digitales y de los portales y empresas webs, una herramienta de analítica.

La probabilidad de medir y agrupar el tráfico de la audiencia generó dominios exclusivos en el conocimiento de los sitios webs. El comportamiento y las conversiones que se llevaron a cabo en el portal digital fue medido. Dicha interacción expandió nuevos horizontes en la capacidad de ofrecer mejores productos y servicios. Se necesitaron de técnicas y herramientas para asumir esas tareas.

Los medios de comunicación asomaron la gran incógnita de cómo hacer sostenible un modelo de negocio en el que se ha restado valor a la información (Informe Kreab, 2019). “La *macrotecnología* obligó a trabajar” (Macrofuerzas, 2019). Empero, a lo largo de este movimiento nada tendría sentido si el conocimiento no se sumara como parte del asunto.

Las redes sociales y las empresas como *Twitter*, *Google* y *Facebook* crearon el acceso gratuito a la información. Cada usuario es portavoz de la interpretación de cada noticia, viralizando los acontecimientos desde el propio hecho o dando *like* a los comentarios de las noticias.

Ante este oleaje de medios de transmisión de información, Internet se convirtió en una galaxia evolutiva. Los procesos de creación del valor residieron en un intercambio de objetivos en la fase mercadotécnica. “El incesante descenso de los ingresos publicitarios de los últimos años y la notable caída de venta de ejemplares diarios en el kiosco –ante el imparable auge de la prensa digital– obligó a fuertes cambios (Informe Kreab, 2019).

Para que empresas como *Google* y *Facebook* tuvieran ese dominio en el mercado, le fue necesario hacerlo desde el conocimiento más que de la publicidad, creando contextos limitados de una simbología que construye nuevas herramientas para contener dicha realidad (Sabán, 2018, p. 12). En la literatura encontrada (Slywotzky, 1996; Mayo y Brown, 1999; Osterwalder et al., 2005; Chen, 2009; Zott y Amit, 2009; Al-Debei y Avison, 2010; Stewart y Zhao, 2000; Bonchek y Choudary, 2013; Yuste y Cabrera, 2014) sobre los temas referidos a negocios, abarcan un gran número de empresas en el sector industrial y empresarial, tanto físico y digital, como puede verse en la tabla 3:

**Tabla 3. Esquema general y tradicional de modelos de negocio.**

Modelos de negocio impresos y digitales	
Los negocios en Internet	Otros modelos de negocio
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Micropagos</li> <li>• Contenidos fraccionados</li> <li>• Pago por consumos</li> <li>• Streaming</li> <li>• Pay per view</li> <li>• Suscripción</li> <li>• Membresía</li> <li>• Freemium-premium</li> <li>• Publicidad insertada</li> <li>• Cupones</li> <li>• Apps</li> <li>• Versioning</li> <li>• Acceso abierto (<i>open access</i>)</li> <li>• Generación de contenidos a medida</li> <li>• Selección de contenidos</li> <li>• Coworking</li> <li>• P2P-MOOC's</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Híbridos o mixtos</li> <li>• De ladrillos y clic</li> <li>• Aplicaciones colectivas</li> <li>• De eliminación de intermediarios</li> <li>• De ventas directas</li> <li>• De revender con valor agregado</li> <li>• De franquicias</li> <li>• De abastecimiento</li> <li>• Paga lo que puedas (PWYC)</li> <li>• De cebo y anzuelo</li> <li>• De esquema de pirámide</li> <li>• De marketing multinivel</li> <li>• De los efectos en red</li> <li>• Monopolístico</li> <li>• Subasta (electrónica)</li> <li>• De competencias</li> <li>• De fidelización</li> </ul>
Entre la experimentación y la racionalización	E-commerce y los modelos de pago

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paga lo que quieras</li> <li>• Bundle</li> <li>• Crowdfunding</li> <li>• Gamificación</li> <li>• Venta directa</li> <li>• Autoedición</li> <li>• Préstamos de contenidos digitales en biblioteca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De la tienda al móvil</li> <li>• Big data</li> <li>• Todo gratis (hacia un modelo de convergencia)</li> <li>• Consumidor activo</li> <li>• UGC (contenido generado por los usuarios)</li> </ul>
Diseño general de contenido convergentes	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propuestas de valor</li> <li>• Arquitectura de valor</li> <li>• Red de valor</li> <li>• Empaquetamiento de contenidos en Internet</li> <li>• Comercialización de contenidos</li> <li>• Producción y gestión de derechos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segmentos de mercado objetivo</li> <li>• Canales de distribución</li> <li>• Relaciones con los clientes</li> <li>• Configuraciones de valor</li> <li>• Capacidades centrales</li> <li>• Red de socios</li> <li>• Estructura de costos</li> <li>• Modelo de ingresos</li> </ul>

Elaboración propia.

El modelo de negocio surgió como una nueva unidad de análisis, como un esquema de representación de una forma genuina e innovadora de conseguir y atraer la confianza de los clientes. Esta premisa no desplaza a la prensa impresa tradicional sino que la acopla a las nuevas estructuras, ralentizando internamente el funcionamiento de acuerdo a su situación económica y conviviendo con la coyuntura de una prensa convencional y digital mediante el consumo informativo. Los medios impresos enfrentan la sostenibilidad de sus estructuras físicas en un ambiente lleno de espacios multiplataformas y profesionales que analizan cada mercado informativo. Un hito que todavía no se respalda en toda la economía del mundo digital.

Por una parte, hay una espiral de ganancias en cuestiones publicitarias y, por la otra, la publicidad se hilvanó en la prensa tradicional como la manera de expresar la venta de su servicio y producto. El proceso de innovación comenzó sobre la base conceptual de factores tecnológicos.

Se fomentaron métodos con acciones creativas en las artes, en las ciencias, en la industria y en los negocios. A través de los años, la sociedad pudo observar la utilización de diferentes técnicas creativas en tiempo y espacio. Los automóviles incorporaron GPS, alarma, radio, diseños, materiales, confort. Los teléfonos conectaron al mundo y

posteriormente se añadieron nuevas tecnologías como grabadoras, teclados táctiles y teléfonos inalámbricos.

Desde la imprenta hasta las impresoras y fotocopadoras, se incorporaron muchas técnicas incrementales, cruzando la idea de un producto o servicio que, en sí mismo, fuese capaz de generar elementos categóricos en el negocio, satisfaciendo nuevas necesidades con un marcado proceso de desarrollo mediante hibridaciones tecnológicas.

La radio y las tecnologías de lectura de CD incorporaron sistemas auxiliares, tales como cable directo o Bluetooth, pantallas táctiles, entre otros. El mismo protocolo de Internet sumó grandes beneficios al modelo de percibir y consumir la información desde el seno de la teoría. El lenguaje complementó las posibilidades de innovación incremental (microtextos, artículos insertados en *Facebook*, *brainstorming*, sinéctica, *mindmapping*). Los teléfonos móviles incorporaron cámaras de fotos y vídeo. El impacto y la magia se bifurcaron en el mundo real, con historias interesantes que nacen desde la creatividad, como *City Science* (un juego en el que se utilizan piezas de legos para crear modelos de ciudad).

Dentro de las nuevas narrativas, el posdrama también transformó la mente del lector. Desde la interacción, el usuario modifica la trama de la novela y puede cambiar el destino de los protagonistas y antagonistas, inclusive el guion del escritor. Las ventas en el mundo se disparan a escala global. Los estudios relacionados con el impacto de la digitalización en los medios de comunicación trajeron nuevas formas y maneras de comunicar en la industria cultural.

La estructura matemática del bit convivió tanto en la materia física que la teoría de la información clásica se encapsuló en un sistema real. Se olvidaron los diagramas matemáticos de Shannon y Weaver que solo concibieron en el mundo binario la posibilidad de transmitir dos estados (encendido o apagado, cargado o descargado, aquí o allá). Esta concepción binaria alimentó el mundo de negocios por mucho tiempo. El hombre aprendió a vivir con las máquinas, a utilizarlas y negociarlas. Los lenguajes audiovisuales y radiofónicos, semánticamente entendidos, fueron aprovechados por la estructura del lenguaje de programación para dar nuevas formas a formatos novedosos en las

nuevas tecnologías de la comunicación tales como programas, ordenadores y la *Word Wide Web*.

Internet se convirtió en el mayor servicio del sistema digital que ayudó a cambiar el rostro de la prensa impresa hacia la empresa periodística digital. Creando la diversificación de herramientas, formas de trabajo y manejo de fuentes en el campo tecnológico, aspectos que se adaptaron a las formalidades del negocio en el ejercicio periodístico.

Aunque estos ensayos de negocios trajeron consigo alicientes empresariales con la llegada de Internet, del mismo modo, se produjeron otros altibajos transversales en la implementación de las nuevas tecnologías. Culturalmente, el papel de consumidor cambió. De un lector receptor de papel a una multi-audiencia lectora en la web.

Por extensión, los medios dejaron de comprenderse (McLuhan, 1996) y se dilató el contexto en la historia de las teorías de comunicación (Mattelart y Mattelart, 2003).

Las aportaciones de Kevin Kelly a la digitalización fueron importantes, vaticinada una década antes en la revista *Wired* (Ramos et al., pp. 21-31). De acuerdo con los doce principios de Kevin Kelly para la nueva economía, se establece que si las empresas ignoran o no los principios esto determinará las probabilidades de éxito en lo intangible, imaginario y altamente creativo. Si las empresas no se adaptan a estos principios, las empresas no prosperarán hacia un orden financiero emergente, dejando como inevitable el camino de la prensa en el ecosistema digital (soledad económica).

Estas reglas aplicadas a las empresas e industrias de alta tecnología en el mundo constituyeron para Kelly la premisa de la llamada *geekonomía* territorial. Estos principios fueron constituidos en un marco conceptual de doce leyes que se basan en comprender si las transformaciones económicas juegan con las nuevas reglas del posdigitalismo. La economía de red pasaría a convertirse en un ordenamiento normativo donde los factores de generación de productos y servicios controlen la dinamización de las realidades. Es importante describir que las leyes son una propuesta teórica del autor que son interpretadas de la siguiente manera:



Figura 9. Doce principios de la economía de red, por Kevin Kelly.  
Elaboración propia.

Principio 1 - Ley de la conexión. La primera. En ella, se dinamiza la inversión: del micro (chips) al macro (realidad virtual), conectando las tecnologías de la información, el talento humano, los dispositivos móviles y el Internet de las cosas. Significa la necesidad de invertir en las conexiones humanas con los elementos materiales e inteligentes.

Principio 2 - Ley de la plenitud. “Más genera más”. La respuesta a una red que aumenta y crece exponencialmente cuando agranda algorítmica y aritméticamente el número de miembros constituidos en una red, por lo que el valor de la red progresa exponencialmente. En este sentido, el valor de un modelo de negocio no se mide por las ventas directas, sino que las ventas forman un valor adicional cuando el medio ha conformado una red de miembros que consumen la información producida por la empresa.

Principio 3 - Ley del valor exponencial. En el campo de la economía y la sociología, se traduce como crecimiento y decaimiento. Esto es, el éxito no es lineal sino zigzagueante. Lo que podría verse simbólicamente en la siguiente ecuación:

$$F(x) = e^x \cdot t = r$$

F	Función	x	Variable de cambio
e <sup>x</sup>	Valor exponencial de la incertidumbre		
t	Período de tiempo	r	Razón de cambio

Figura 10. Ecuación extrapolada de la ‘Ley de valor exponencial’ (Kevin Kelly).  
Elaboración propia.

Principio 4 - Ley de los puntos de quiebre. Alcanza individual y porcentualmente a la red de miembros de manera ascendente, desencadenando, en tecnología e información, puntos de quiebres. En consecuencia, la importancia precede al impulso de individuos.

Principio 5 - Ley de las ganancias crecientes. Aquellos que tienen recibirán. El valor tiene su propio momento. Este principio eclosiona de acuerdo a la cantidad de miembros constituidos en la red, una vez que han alcanzado el máximo nivel de su desarrollo. Este máximo se mide por la capacidad de interacción real de los miembros. La eclosión atrae una explosión mayor, lo que, a su vez, atrae nuevos miembros, haciendo que el resultado sea un compuesto continuo circular. Estos cambios son alimentados por un entorno externo. La posibilidad de desarrollo de la explosión de ese valor se detecta al mostrar las señales de eclosión temprana.

Principio 6 - Ley del precio inverso. La empresa debe anticiparse a los precios bajos. En la era de la información, las audiencias y los consumidores segmentados buscan, esperan y desean las ofertas y los precios por debajo de otros competidores sin mejorar la calidad del producto tangible o intangible. La probabilidad de una variación significativa del precio en relación con el producto reduce el tiempo y los costos de mayores inversiones en la red de miembros. Un precio menor es un precio inverso y proporcional al tiempo.

Principio 7 - Ley de la generosidad: Siga lo gratuito, una vez establecido el valor y la calidad de lo indispensable del producto. Enviar mucho contenido a las redes sociales y crear también mucho producto nativo para estas redes. En la red de miembros, los productos devenidos por el conocimiento utilizado y la abundancia de la reproducción se generan gratuitamente entre el círculo de miembros. Los nuevos productos adquieren un nuevo valor y todo el sistema circular se hace indispensable. Este ciclo mantiene la generosidad gratuita entre la red de miembros a escalas y niveles exponenciales.

Principio 8 - Ley de la lealtad. Alimente a la red primero. La lealtad a la red se distribuye organizadamente en los diferentes procesos protocolares que interactúan humana y artificialmente todos los entes, desde el conjunto de equipos, nodos y *software*, pasando por los componentes básicos, dispositivos, espacios (mecánicos, disciplinares,

tecnológicos y telecomunicativos) y herramientas del conocimiento informacional, así como las clasificaciones enlazadas y conectadas. Estas características generales y distintivas de las redes de miembros buscan revitalizar la economía de red, dentro y fuera de la complejidad del propio sistema de red. Sin embargo, las decisiones algorítmicas, generadas por dos líneas distópicas (seguridad y autoridad), todavía cuestionadas en la libertad individual y las tecnologías prácticas, vendrían de la noción de lealtad, de conocerse a sí mismo como miembro inteligente en la relación máquina-humano.

Principio 9 - Ley de la involución. No se trata de detener el progreso de la tecnología como un mecanismo para desacelerar la economía, sino de saber qué tipo de uso se le puede dar a esa nueva tecnología que está tomando el mando algorítmico en la vida de la gente y en la cadena de redes, miembros, consumidores y audiencias virtuales. Los precios en la cadena de valor irán mutando. Esto se puede apreciar de acuerdo al novedoso sistema digital de la *criptomoneda* – representada por el Bitcoin– como la única moneda que solo existe en la cadena de bloques o *blockchain* que la soporta.

Principio 10 - Ley de la destitución. El comercio en línea irá paulatinamente creciendo en la misma medida que las personas, como usuarias, hagan amigable el uso de la tecnología móvil y pasen de un estado a otro (pasivo, informativo o comprador). Las nuevas audiencias iniciarían en espacios en línea, a través de sistemas de información vía web y mediante el uso de dispositivos móviles como herramienta de bolsillo que permite al usuario aventurarse a realizar operaciones y transacciones de negocio y comerciales, reafirmando, en este ambiente, que el usuario es el nuevo concepto de cliente digital en el siglo XXI.

Principio 11 - Ley de la agitación. En la economía de red, el equilibrio está basado en la dualidad y el opuesto. Se hace necesario un desequilibrio para que ocurra un movimiento brusco, inquietante y repetitivo. Parte de este proceso es la propia incertidumbre en los procesos informativos que operan.

Principio 12 - Ley de las ineficiencias. Este principio recurre a avanzar en un mundo de oportunidades. Dejar atrás el pensamiento clásico de resolver los problemas. Las empresas buscarán despejar los grandes retos del momento en la revolución de las tecnologías



disruptivas. El nuevo ecosistema mediático y comunicacional será acelerado por la difusión de Internet y el desarrollo de las nuevas narrativas y lenguajes informacionales, siendo la información la clave del nuevo sistema. Las ineficiencias bajan al terreno del pasado binario para crear una nueva sociedad imaginaria y altamente creativa en el Internet de las cosas, la *big data* y la inteligencia artificial, con un desarrollo veloz entre la interacción del ciberespacio y el espacio real provocado por nuevos arquetipos de servicios.

Los doce principios son subyacentes y dan forma al nuevo entorno económico, en lugar de perseguir las tendencias comerciales actuales a corto plazo. Para la década del 2000, la crisis económica generalizada en la industria cultural se fue reflejando en los cambios de los hábitos de consumo de información en los medios de comunicación. Se contribuyó a una oleada de descargas ilegales de contenidos culturales –o piratería– en Internet, que acrecentó la crisis en la cadena de valor de los servicios y productos de las empresas periodísticas y, sobre todo, en los albores de un proceso de modelo de negocio (economía lineal), evidenciado en las reducciones de cabeceras, ajustes, redireccionamiento y redimensión de las empresas periodísticas en el espacio mediático.

Diez años después del inicio de siglo, el motor de la historia pasó de organismo viviente a máquina. El contexto histórico y cultural fortaleció el desarrollo de la ciencia de la relación hombre-máquina, una disciplina que se tradujo en un lenguaje de razonamiento formal de raíces antiguas (hay quienes le atribuyen al siglo XX), concomitanda en inteligencia artificial.

La inteligencia artificial entró en juego como una hermosa técnica que manifestó la belleza de la inteligencia humana, induciendo a las sociedades a la construcción de un mundo que pudiera ser holográfico. El uso de hologramas no se limitó a ruedas de prensa, clases, entrevistas o presentación de productos y marcas. Este se volvió un aliado del mundo periodístico, el cine y la televisión. Las herramientas, máquinas e inventos de la neurociencia y otras disciplinas (como la criptografía cuántica) generaron prototipos innovadores para tratar de entender el mundo que nos rodea.

Como complemento, la perspectiva tecnológica versaba en abrir nuevos caminos hacia una sociedad que cambia vertiginosamente a la velocidad disruptiva de concebir los servicios, productos, herramientas, sistemas y aparatos que transforman el presente humano (McLuhan, 1967; Jenkins, 2009; Scolari, 2015). Se hace evidente una capacidad de disponer del insondable avance tecnológico en la miniaturización de los dispositivos de información y el crecimiento económico de la materialización de herramientas (Sen 1998; Stiglitz 2001; Kahneman y Smith, 2002; Engle y Granger, 2003). Algunas de estas manifestaciones suelen ser bienes de la cultura.

En las generalizaciones anteriores cabe señalar la inquietud para el almacenamiento y transmisión de datos al servicio de la compañía fue el incipiente que permitió que las actividades corrieran para el manejo personal y corporativo del mercado. Una marejada de sucesos culturales que recayó sobre las nuevas tecnologías en la economía dominante. La mente humana fue desarrollando herramientas –antes impensables– que sacudieron la comunicación tradicional. De hecho, los escenarios de coyuntura económica obligan a diseminar la digitalización del modelo de negocio a partir de la evolución, uso, cambio y transformación (Salaverría, 2008; López, 2010) en los ambientes de crecimiento económico, cultural, social y político en los medios de comunicación e información. Es la paradoja entre la digitalización y tecnología sobre la información y comunicación.

Esta visión de cierta magia humana producida por elementos materiales creará sistemas que garantizaran que físicamente la realidad estuviera a merced de una economía global. Por tanto, ¿la información es física? ¿Existe una inteligencia de redes liderada por la mente? Podría interpretarse que cambiar el mundo atraviesa la pieza más débil de la economía. El reordenamiento pareciera ser atomizador.

Una tendencia empresarial esbozada bajo la premisa que “cada compañía es ahora una compañía de tecnología y cada empleado es un tecnólogo” (Marcrofuerzas, 2019, p. 8), principio de los negocios mediante los procesos que aparecen y se bifurcan entre Internet, la inteligencia artificial, la sociedad del conocimiento y la tecnología. El hecho de que exista una cantidad tangible (por la cual pagamos un

dinero) nos dice que la información es —en realidad— física y —a la vez— intangible.

La economía global regirá este funcionamiento. Sin ir muy lejos de la galaxia de Internet, la corporación *Alphabet* de *Google* sigue diversificando sus actividades con investigación e inteligencia artificial, generando dinero y poder. El diseño de coches autónomos y estudios sobre la salud y longevidad humana se encuentran en paralelo con los recientes adelantos en construcción de urbes inteligentes. Los movimientos de bienes y servicios en el campo futurista, “han convertido [a *Alphabet*] en una megacorporación con necesidades distintas a las de prácticamente cualquier otra gran empresa” (párr. 1, 3 y 5).

El periodismo impreso tampoco escapó de este panorama. A partir de un análisis sucinto del pensamiento crítico y de la antropología del desarrollo, se pretendió entrever las incidencias de comunicarnos e informarnos más allá del lenguaje —ya sea este simbólico, con estructura visual y sónica—. Los nuevos medios generaron marcos de aceptación socioculturales con implicaciones directa en los modelos de desarrollo; abrieron nuevos nichos culturales en materia de negocio. El periódico generalista moldeó la incidencia tecnológica al ámbito de la cultura.

Se empezó por redefinir un concepto básico de cultura para abordarlo luego en un enfoque crítico de la comunicación y, así, dar paso a la relación casi inseparable de cultura y comunicación. Tal y como pregunta Martínez (2010, p. 140), ¿crisis de la prensa o revolución de los medios de comunicación? Simplemente son estrategias periodísticas para fidelizar a los lectores y generar nuevas fuentes de ingresos a lo largo de toda la cadena de valor (Rojas, 2005, p. 1).

Se comprende que las compañías emergentes (*startups*) retan a la vieja guardia en la búsqueda de reinventarse. Si bien las tecnologías 2.0 están transformando los espacios destinados a la interacción y la participación en los cibermedios (Casani, Rodríguez y Sánchez, 2012), algunos medios de vanguardia siguen dejando un cierto vacío en la sociedad del conocimiento. Los pilares de las empresas que miden la economía de la información en los nuevos paradigmas tecnológicos responden a tres elementos esenciales (Zumba, 2017).

El conocimiento y la fuente de valor como materia prima, internet y las tecnologías de la información y la transferencia tecnológica. Esto significa para la prensa y el ecosistema mediático incluir la criptografía cuántica-, la ciberseguridad, *blockchain*, inteligencia artificial, IoT, drones y 5G. En las empresas informativas, la seguridad también es el elemento relevante a la hora de transmitir un mensaje. La telecomunicación cuántica podría ser la respuesta para enviar mensajes impenetrables.

Aunado a estos pilares vanguardistas, se suma una vasta y amplia literatura sobre cómo innovar los modelos de negocio en la prensa digital que, hoy, el sector editorial ha adaptado con poca facilidad en los diferentes desafíos empresariales (Salas, 2009, Casani et al., 2012). Sin embargo, ha sido insuficiente para predecir modelos estables en el ámbito de ingresos y financiamiento que garantice la sustitución de lo antiguo por lo nuevo (Zumba, 2017).

La creación de metodologías destinadas a transformar la economía de medios para hacerla más rentable se incorpora a las estrategias. Una de ellas es “los siete de un lienzo”<sup>9</sup> que ayuda a comprender la naturaleza estratégica de un modelo de negocio (Osterwalder y Pigneur, 2011).

¿Quiénes leen, compran, venden e innovan? ¿Están los diarios digitales de los países de Europa y de Suramérica en capacidad para generar oportunidades y evolucionar en modelos de negocio más allá de la sociedad del conocimiento? ¿O simplemente se basará en el conocimiento del *cliente-lector*? (González, 2014). “Solamente los ciudadanos que entiendan cómo generar conocimiento y cómo protegerlo, cómo buscar jóvenes que tengan capacidad para hacerlo y asegurarse de que se queden en el país, serán países exitosos” (Cortés, D. et al Einstein, A, 2017).

Aunque se continúa asintiendo bajo la sombra del paradigma dominante de la comunicación, las contradicciones siguen emergiendo. Mirar a las sociedades con condicionamientos mediatizadores ya no es una ideología rígida.

---

<sup>9</sup> *Business Model Canvas* –traducido como lienzo de modelo de negocio– es una plantilla de gestión estratégica para el desarrollo de nuevos modelos de negocio o para documentar los ya existentes.

Ejemplos concisos fueron los eventos suscitados por los célebres “Panama Papers” o los estallidos sociales de 1919 –derivados de la crisis democráticas, económicas y políticas en Latinoamérica y que, a su vez, emanó en premios Pulitzer–. Casos que colocaron en el debate mundial los enfoques discutidos en las teorías comunicativas sobre el poder de los medios sociales de comunicación entronados por su influencia en las diferentes estructuras sociales y su fuerte mecanismo para difundir la pirámide informativa de Harold Laswell.

Lo ocurrido con los Papeles de Panamá reveló una crisis coyuntural de gran espectro económico y financiero y –quizás– estructural debido a la huella marcada en los cambios tecnológicos, culturales y sociales que se produjeron localmente y que fueron aprovechados por los sistemas de comunicación del periodismo de datos. La entrega de 2,6 terabytes de información, por parte de una fuente confidencial al periódico alemán *Süddeutsche Zeitung*, escandalizó una cantidad de países de varios continentes.

La economía mundial volvió a temblar producto de las revelaciones realizadas por el Consorcio Internacional de Periodistas de Investigación (ICIJ), tras develar el ocultamiento de propiedades de organismos, empresas públicas y privadas, activos de capitales, ganancias en compañías anónimas y evasión tributaria de jefes de Estado y de gobierno, líderes de la política mundial, personajes públicos y actores políticamente expuestos, además de personalidades de las finanzas, negocios, deportes y arte.

El impacto generado en la sociedad fue de una perspectiva global con más de un centenar de medios de comunicación (periódicos, canales de radiotelevisión y plataformas digitales noticiosas) distribuidos en 76 países. La base de datos difundida por el ICIJ funcionó bajo licencia *Open Data base License (ODbL, v1.0)* y sus contenidos fueron liberados bajo licencia *Creative Commons Atribución-CompartirIgual 3.0 Unported (CC BY-SA 3.0)*<sup>10</sup>.

La lógica de estas circunstancias ha configurado el papel de la prensa, advirtiendo nuevas demandas sociales y un proceso de exploración de otras políticas y haciendo que las empresas periodísticas

---

<sup>10</sup> John Doe, Información del periódico *Süddeutsche Zeitung* y la fuente anónima que filtró la información; collage utilizado por el periódico.

se adecúen a la lógica de los tiempos con los modelos de negocio emergentes a la tecnología. Tal y como argumenta Nafría, tras estudiar “la dama gris del periodismo” (refiriéndose a *The New York Times*) y como afirma Martínez (2010) sobre el comentario realizado por el director del *The Financial Times*, no es rentable el modelo de un diario digital cuya única fuente de ingresos sea la publicidad. En este momento circunstancial de la historia, se refleja un tramo de los incidentes económicos y materiales de la sociedad global.

Ahora, las redes sociales agendan las políticas de líderes mundiales, presidentes y organismos internacionales, como cambio a las estructuras organizativas de la comunicación institucional. Véase el caso de los presidentes de México y EEUU (Enrique Peña Nieto y Donald John Trump) en la mediática mensajería diplomática del impase político del muro fronterizo entre ambos países a través de las redes sociales como *Twitter*; o, los casos de crisis nacionales políticas en la región latinoamericana cubiertas por *Instagram* y *Facebook*; o las tensiones de Estados Unidos con Corea del Norte por la constante demostración de misiles por parte de Pyongyang; o los desajustes de corrupción manifestados por “los papeles de Panamá”. Y son solo algunos casos de escándalo mediático en las redes sociales.

Las interacciones presentes en la Red de redes se reinventan y crecen continuamente con nuevas herramientas y servicios a fin de aprovechar al máximo las ventajas, los atractivos y los valores añadidos que proporcionan las tecnologías de la información y de la comunicación (Coliva, 2014).

Un ejemplo claro, se observa en los eventos suscitados posterior al 11 de septiembre de 2001. Los relatos contruidos antes, durante y después del ataque tuvieron elementos discordantes y cambió la manera de interpretar el mundo a través de la información y la forma de comunicación de los hechos vistos, estudiados e investigados, generando impactos comunicacionales en un nuevo orden informacional.

No obstante, cuando el mundo conoció el poder de las imágenes en vivo y directo, los medios entendieron que los mensajes superaban los contenidos textuales, visuales y sonoros, por un modelo que debía asumir una nueva realidad. El mundo aprendió a condenar

públicamente los atentados y el terror. Las redes sociales, los medios públicos y privados e Internet debatieron su neutralidad.

Empero, ¿en qué cambió el mundo más allá de los nuevos términos y conceptos difundidos por las agencias que hoy componen el orden internacional? Lo que culturalmente cambió al mundo como sociedad mediatizada fue su espejo intransitivo de las estructuras hegemónicas. Paradigmas que no son precisamente las referencias del pensamiento divergente de la sociedad actual (McQuail, 1985, p. 12-14).

Estos acontecimientos trascendieron a nivel mundial precisamente por su impacto mediático de cadenas y corporaciones comunicacionales que sobrepasaron los tratados, acuerdos, protocolos, congresos y cumbres por la defensa a la cultura y la paz.

Aunque algunos públicos se sigan viendo en una modernidad homogénea, la heterogeneidad de las sociedades se posmodernizan en el anonimato ante los grandes medios, con la participación de las audiencias mediante nuevas culturas participativas. Personajes importantes de la fama, la política, el deporte y el arte expresan sus posiciones, dogmas políticos, diplomacia e intereses internacionales. Con menos de doscientos caracteres viralizan contundentes opiniones que alertan las reacciones de las comunidades virtuales. Son las pequeñas entidades racionales –o no– de culturas híbridas, líquidas y alterativas que nacen de un contexto de *inmigrantes digitales* de la red. Son las nuevas generaciones de *constructores silenciosos* que se entremezclan con los nacidos en la década de los 60, con las generaciones X, Y, Z y Alphabet, conllevando a una lógica intrínseca del mercado en las empresas periodísticas. Nuevas plataformas para la empresa de hoy y del mañana. Una consecuencia del rompimiento lineal del tiempo para adentrarse en la instantaneidad de las palabras y el pensamiento en tiempo real.

La detonación de la bomba en el estadio de París y la masacre en las calles de Francia en el año 2015 consternaron y conmovieron a una multitud de ciudadanos y espectadores globales con recepción de contenidos de terror. El contexto local se globalizó mediante los efectos experimentados por la sociedad francesa. Los medios adquirirían nuevamente un carácter central en la visión del mundo. Pero, más allá de la marsellesa, fueron también otras geografías: Quetta, Charleroi,



Panthankot, Ankara, Ansba, Estambul, Gaziantep, Grand-Bassam, Saint-Étienne-du-Rouvray, Lahore, Atatürk, Charsadda, Dalori, Nisa, Berlín, Bagdad, Afganistán, EEUU, España y Alemania.

Una decena más de eventos suscitados que incitan a una nueva cultura de participación de las audiencias y que generan nuevas hipótesis para la empresa periodística en su sostenimiento como modelo de negocio. Los mensajes emitidos constantemente, mediante el posicionamiento viral de comunicados sobre el tema del “terrorismo”, demostró que el potencial de los procesos de comunicación intercultural, producidos por el desarrollo lógico de los mensajes masivos, no redujo la complejidad del problema en un origen mono-causal de tipo religioso (Castro, 2009).

Las doce caricaturas satíricas que se publicaron el 30 de septiembre de 2005 causaron protestas en el mundo islámico que incluyeron un boicot económico a productos daneses y ataques a sedes diplomáticas. La prensa vendió como pan caliente los efectos de las imágenes del diario danés. Como consecuencia de esta jugada, los medios escritos y audiovisuales del mundo reprodujeron las imágenes que, en un principio, estuvieron acompañadas por un artículo sobre autocensura y libertad de expresión. Los trabajos realizados bajo anonimato, sobre los dibujos satirizados que simbolizaron la figura de Dios y de Mahoma, desmitificaron el miedo a las represalias. La prensa vendió las caricaturas en muchos sentidos.

Desde 2005 hasta hoy, se configuró la ruta mortal de las caricaturas, abriendo el espacio para la agenda temática impresa y digital que modificó la morfología y la descripción sistemática de los componentes semánticos y formales de todo tipo de mensaje (Colle, 2013, p. 7), además de la interrupción de videos en canales de *YouTube*.

Y como la prensa tradicional perdía difusión, audiencia e ingresos publicitarios, Internet recogía los flujos de usuarios y nuevas audiencias (Ferreras, 2017, p. 1), por lo que una gran parte de empresas periodísticas y editoriales decidieron establecer sistemas de cobro por contenido en Internet debido a que el modelo económico que se mantenía no era sostenible en –por lo menos– una decena de países europeos. El paisaje sociomediático que se sigue discurriendo en el enfoque media-culturalista carece de ingenuidad en los supuestos de la



esfera pública, donde ocurren los acontecimientos de impacto global. Las emergencias que nacen y dinamizan la sociedad arrastran un caudaloso río de incertidumbre comunicativa. Por consiguiente, este fenómeno media-culturalista es circunstancial, momentáneo, esporádico y poderoso, integrando marcos conceptuales con definiciones fundamentalistas.

En el contexto actual que asoman los medios de referencia en algunas latitudes del mundo, a propósito del mito creado en décadas anteriores sobre lo que son los medios de comunicación como un poder eterno e innegable en la sociedad.

Con las redes sociales se sopesa tal aseveración. La convergencia mediática en el sistema de medio digital apunta a una reconversión informativa y económica. Un tanto para mantener el poder, pero ahora bajo la sombra del anonimato de las audiencias participativas.

El contexto social señalado está determinado por las condiciones políticas, la globalización y su impacto en la economía, la moda, la publicidad, la información de dato en tiempo real y la economía de mercado, mediante la tecnología como un valor social de influencia volátil en las redes sociales, así como las adaptaciones —cada vez más— disruptiva de la fragmentación de las audiencias.

No obstante, a pesar de llevar poco tiempo de existencia, esta nueva forma de hacer periodismo se va consolidando pues los avances científico-tecnológicos están obligando a la industria periodística y a sus profesionales a replantearse nuevas formas de informar, adecuadas al contexto actual que capten la atención de sus lectores.

Los modelos de negocio en aplicaciones móviles se analizan desde el punto de vista del desarrollador (Castellano, 2013), desde la perspectiva de la prensa española europea (López, Silva y Toural, 2016), desde la industria de los medios (Silva, Westlund y López, 2015), desde los dispositivos móviles en toda su evolución (Costa-Sánchez, Rodríguez y López, 2015), desde la sociedad móvil que se dinamiza en la comunicación del ecosistema informativo (Aguado, y Martínez, 2008) y, por supuesto, desde el propio seno del periodismo móvil (Cebrián y Flores, 2011). Pero, desde fuera de la ventana del periodismo, es decir, desde las audiencias, ¿qué se sabe de la estrategia

de negocio *in situ*? Es claro que, para la nueva ecología de medios, es priorizar las audiencias a través de la cuarta pantalla.

Sobre la base de las consideraciones anteriores no puede perderse de vista el hecho de que la tecnología, a lo largo del desarrollo de la humanidad, constituye el medio para alcanzar fines que deben servir a propósitos específicos de formación y mejoramiento del género humano. En esta lógica, los medios informativos trascienden a niveles de importancia valiosa para la comunidad global debido a que estos se encuentran infundidos en los actos y actividades que componen la vida cotidiana y despiertan el interés colectivo. Por tanto, su desarrollo no puede abstraerse de las tendencias innovadoras que en su haber se impulsan.

En el contexto de esta era digital, las convergencias de las diferentes tecnologías hacen necesario una transición permanente hacia nuevas formas de medios de comunicación, expresando “una redefinición de los medios de comunicación tradicionales” adaptados a la nueva realidad digital (Jódar, 2010, p. 5).

Ante tales retos, los medios de comunicación convencionales, sobre todo la prensa escrita, se encuentran en un momento clave de su evolución, debiendo adaptarse y reinventarse a la brevedad para mantenerse en el contexto, y apostando a los nuevos cambios y tendencias de una sociedad que evoluciona hacia lo digital. En tal sentido, la innovación y la convergencia deben asumirse de forma clara y decidida:

Los medios ya no son monolíticos, cerrados, unidireccionales ni accesibles a través de un único formato o soporte. Tampoco controlan la distribución de la información como lo hacían antes y no son los únicos generadores ni depositarios, en ocasiones tampoco los más autorizados, del criterio de la información (Varela, 2009, p. 24).

Se vive un nuevo contexto marcado por una economía que es disruptiva y que modifica el empleo, la profesionalización del trabajo, la fiscalidad y los modelos de regulación.

### **2.6.1. Contexto de la Comunidad Andina**

En el contexto de la Comunidad Andina (CA), poco se ha estudiado sobre la monetización de los diarios digitales. La prensa regional asume una economía sostenible ante la revolución tecnológica si cambian contextos culturales a nivel de integración editorial. Para algunos expertos, utilizando técnicas que provoquen los cambios en los hábitos de lectura como un indicador fiable en la calidad informativa; para otros, es un esfuerzo cultural a ciegas que sigue dependiendo del papel. Se deduce un futuro incierto en el desafío de monetizar el uso de nuevas tecnologías en los diarios latinoamericanos y concretamente de la CA.

La Asociación Técnica de Diarios Latinoamericanos (ATDL) busca la manera de garantizar escenarios diferentes del experimentado hasta ahora en las ediciones impresas. Los diarios digitales abiertos y gratuitos subsisten por el respiro de las ventas de papel (Ramos, Márquez y Romero, 2017). Su futuro es generar nichos o productos que culturalmente cedan al valor que se aspira en un mundo hiperconectado. Seis directivos de la ATDL trazan con urgencia una nueva ruta para monetizar la economía proveniente de las relaciones en la nueva industria cultural: los metamedios (Zumba, 2017, p. 1).

El análisis de medios y de los organismos de corte económico en la CA, son una forma ilustrada para admitir que las empresas periodísticas y toda la esfera de la industria cultural podrían producir dinero e impactar las sociedades con los aportes de los cambios culturales, sin embargo, se sigue ignorando desde el modelo de negocio las teorías macroeconómicas del binomio política y comunicación.

El principal defecto ha sido la reproducción de las políticas erróneas en materia comunicacional y la escasa confianza para dar credibilidad a las nuevas agendas públicas, tanto en establecimiento temático, como en leyes motivadoras para esto (Zumba, 2017, p. 1).

Una decisión inequívoca es que los modelos de negocio de los diarios digitales de referencia ubicados en los países miembros de la CA no son un ámbito de trabajo en el marco de la “Decisión 792” sobre la implementación de la Reingeniería del Sistema Andino de Integración y no figura como parte de la “Decisión 797” que aprueba la relación de Comités y Grupos *ad hoc* de la CA. “Economistas, como Robert Theobald, W. Rostow y John Kenneth Galbraith, han explicado

durante años por qué la *economía clásica* era incapaz de explicar los cambios o el crecimiento” en los países del mundo (Marshall, 1996).

Hace más de cuarenta y ocho años se creó un organismo intergubernamental de naturaleza supranacional que constituye una comunidad de países (Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú) unidos voluntariamente con el objetivo de alcanzar un desarrollo integral geoterritorial (Ochoa, Duarte y Peña, 2014). Esta institución integracionista de los países andinos, considerada como una de las bases de los Acuerdos de Cartagena (Blanco, 2013), derivó en dos aspectos culturales en torno a la “economía política de comunicación”:

- A. El primer aspecto, quizás inadvertido, fue la política de protección que se generó desde la interacción pública en el ámbito de la comunicación. Es decir, desde el interaccionismo simbólico, el proceso de integración no consideró la participación de la empresa informativa como mecanismo de expansión para maximizar las libertades humanas en la visión estricta de descolonización del desarrollo (Sen, 2000). De modo que la vieja premisa *macluhiana* (“el medio es el mensaje”) dista mucho de esa realidad.
- B. El segundo aspecto cultural va desde el centro de la macroeconomía mediática (Branson, 1981), que parte de desconocer el potencial existente del Producto Nacional Bruto de las sociedades latinoamericanas (Gregorio, De José, 2012). Contradictoriamente, la economía de la información en los medios de comunicación social está estrechamente vinculada a la denominada economía política de la comunicación (Mosco, 2006, pp. 57-59). Aunque es amplia la investigación relacionada con el ecosistema mediático, sobresalen conceptos nuevos que circulan en torno al ecosistema mediático y con los que es importante teorizar a fin de repensar la agenda que dinamiza la gestión de la industria de la comunicación.

El paradigma de la monetización web en los países de la CA está lejos de concretarse debido a que no hay estudios e investigaciones que cuestionen los procesos llevados hasta ahora, ni que oriente la economía tradicional a los nuevos modelos (Carrión, 2013). En la revisión literaria web, apenas hay experiencias piloto exitosas y, casi

todas, son aisladas e incipientes (CA, 2017). La monetización está lejos de los temas de política económica integracionista de los países andinos por medio de la CA. Tampoco está clara la aplicación teórica de la inconsistencia intertemporal y política monetaria (Branson, 1981) destinada a la interacción y la participación en los cybermedios. El desafío es ver cómo se puede monetizar esa circulación digital. La salida a este reto está puesta en la mente de los gerentes y editores de América Latina y no exclusivamente de los países de la CA. La provocación es mirar el mercado con la creación de “muros de pago” (lectura gratuita de ciertos contenidos; en su voz inglesa, *paywall*) y cobrar por calidad informativa.

Para llegar a este paso de manera integral, existe la idea gremial, por parte de la prensa regional, de unir los diarios digitales y orientarlos a disrupciones tecnológicas. Cada empresa periodística consideraría cómo reinventarse en el proceso laboral del diarismo a través de la credibilidad informativa para minimizar las noticias falsas que circulan por Internet (Ramos, 2017; Zumba, 2017). Luego de lograr estos pasos de estandarización estratégica en la región, tocaría competir en Internet con los grandes diarios del mundo. Aunque está claro que falta mucho recorrido hacia la monetización y posicionamiento de la prensa digital, los medios latinoamericanos están convencidos de que el diario impreso se va a mantener. Solo se retan paulatinamente en cambiar los modelos de negocio con alternativas digitales (Zumba, 2017).

### **2.6.2. Los científicos de datos**

El avance científico tecnológico pone de manifiesto la necesidad de desarrollar nuevas competencias profesionales para el ejercicio de la profesión del periodismo digital. Ellas requieren de un nuevo científico de datos, es decir, de un profesional formado bajo la interdisciplinariedad en las ciencias matemáticas y las estadísticas que domine la programación y sus diferentes lenguajes, las ciencias de la computación y la analítica. Además de ello, el profesional de la ciencia de datos también debe tener la capacidad y los conocimientos necesarios para comunicar sus hallazgos a medida que los tiene. No solo al área de tecnología con conocimiento de los medios multiplataformas, además, al sector de los negocios y ello requiere

conocer con exactitud la tecnología y las bases de datos para modificar y mejorar la orientación de los negocios de la empresa. Se requiere de este profesional, el análisis, la interpretación y la comunicación de datos a través de las nuevas tendencias en el área. Este profesional serviría a su empresa informativa para que adapte sus productos y servicios, creando nuevas oportunidades de negocio.

Se pone de manifiesto la creación del profesional que analice los nuevos medios, más que entenderlos. Es necesario un perfil centrado en el estudio de audiencias, lectores y comportamiento de las comunidades virtuales. El tráfico en la red –basado en la interacción– requiere de elementos de datos de calidad informativa, de noticias reales y de un notable desmontaje de noticias falsas. Se trata de un panorama de inmediatez, calidad informativa, segmentación y especialización de contenidos.

Se configura la textualidad del reportaje, el texto, los titulares y la noticia hacia un usuario inteligente, crítico, autosuficiente y participativo. El profesional de la ciencia de la comunicación e información resurge constantemente. A partir de los criterios expresados por Micó y Canavilhas (2008) los profesionales que ejercen el periodismo deben ser polivalentes. Con la rutina diaria del periodista, se ha ido incrementado el número de responsabilidades que debe asumir: producir más contenidos, en distintos formatos, con menos tiempo para documentarlos y pese a trabajar más horas. La polivalencia profesional del periodista ha sido tipificada en las siguientes categorías (Cabrera, 2009, p. 177):

- Mediática: se da cuando los periodistas producen contenidos para múltiples medios.
- Temática: ocurre cuando los periodistas tratan noticias de diferentes ámbitos temáticos.
- Tecnológica: la que permite que los periodistas realicen todo o gran parte del proceso productivo.

Esta tipificación de las polivalencias hace que el análisis de la convergencia profesional requiera de otros parámetros, como el grado de polivalencia, el número de medios involucrados en la convergencia y las vías de formación de los periodistas. De modo que el periodista,

en la comunidad global de medios informativos, se convierte en un científico de datos.

### **2.6.3. La nueva economía digital**

Las estrategias apuntan a que las rentabilidades de los medios digitales llegan por el conocimiento de un contenido gratuito que, por una parte, produce las audiencias que emergen cada milisegundo de la inmediatez de los mensajes en línea. Esto es, un vivo y directo de ideas generadas por usuarios y comunidades virtuales, anónimas y exquisitamente lectoras. Por la otra, la gente que quiere leer todo, quiere pagar poco y saber más.

El contenido gratuito se pone en boga de un negocio global rentable. Esto lo saben los grandes periódicos norteamericanos como *The Washington Post*, *The New York Time*, *Huffington Post* y *Financial Times*. Basta con pensar cómo la urdimbre prensa global sigue buscando la estandarización de un modelo de negocio en los periódicos regionales tradicionales que se adaptan a la tecnología digital para saber que los orígenes omnipresentes de las redes electrónicas resucitan viejos esquemas tejidos de la “economía en Internet”, como un craso error de mirar la información en el ecosistema digital internacional, diferente al conocimiento.

Las tendencias globales de la mundialización de la prensa van más allá de un lenguaje multilingüe. La expansión de un gran periódico local a un gran periódico global pone en “la tabla de ajedrez” los supuestos de viejos esquemas y evidencia nuevos conocimientos como la inteligencia artificial, los *chatbots*, la realidad aumentada y los titulares en 360°, entre otros modos. Todo esto irá más allá del orden establecido y, por ende, se puede inferir que las dimensiones económicas sobrevalorarán el umbral de la relación máquina-humano y economía digital.

La clave será fusionar el mejor periodismo con la tecnología: un híbrido interconectado de lector-audiencia para más lectores-audiencias.

El periódico *The Wall Street Journal* consolidó, de manera paulatina, una diferente forma de negocio a través de la estrategia



*freemium*<sup>11</sup> en Internet. Esta consistió en establecer muros de pago en aquellas noticias de mayor relevancia para el medio (Vara y Díaz-Espina, 2012). Por lo tanto, la prensa se ajustó con la llegada de la crisis económica (Urbiola, 2010) a una concepción de modelo de negocio de acuerdo al propio contexto de mercado.

El estudio de los teléfonos inteligentes y las APP para generar ingresos en los nuevos medios asoma un paradigma contextual del periodismo de datos, inteligente y disruptivo (Peinado y Mateos, 2016).

En el siglo pasado, las principales teorías abrieron el camino a este desafío de una manera inevitable. Históricamente, la percepción estuvo implícita en el comercio y simbolizada en el caduceo de las ciencias económicas como una figura comercial que se configuraban en actividades consistentes del intercambio de ideas socioeconómicas de compra y venta de bienes y servicios.

De modo que el espacio comercial reinó en la mente de los ciudadanos por muchos siglos, siendo la geografía una referencia importante de percibir el comercio. Por tanto, fue reducido a un espacio físico confinado en buenos puertos. Si la percepción modificó el punto de vista del mundo (Aldape, Abrego y Medina, 2016), el pensamiento binario de negocio sobrellevó cambios antonomásticos en los clientes potenciales, haciendo difícil que, en los noventa, los conceptos de economía y nueva economía se percibieran diferente.

Hoy la expansión del tráfico mundial en la nueva economía gira desde la cuarta pantalla de un móvil a unas audiencias anónimas que datan para la creación de contenidos guiados por las nuevas voces de la inteligencia artificial, que también generan conocimiento. El clic de un dedo que pulsa un mensaje cargado de imagen, sonido y texto está cambiando la forma de comunicación, es decir, las redes sociales están generando las noticias de lo que quiere la gente de la información.

---

<sup>11</sup> Aunque ya lo ha definido en esta investigación Ripollés y se menciona en la tabla de enfoques de modelos de negocio, se aclara este concepto de acuerdo a Dosdoce (2014). El *Freemium* es un modelo de negocio que procede de la fusión de las palabras “Free” y “Premium” y fue acuñado por Fred Wilson. Los modelos de negocio *Freemium* funcionan en la Red y consiste en ofrecer algún producto o contenido de manera gratuita. En este proceso, se desarrolla la posibilidad que el usuario pueda tener acceso a otra parte de los contenidos que tendría que pagar. Este tipo de modelo incluye publicidad o *marketing* en dichos contenidos, esperando que este tipo de ingresos sustenten el negocio junto a los consumidores *Premium*, a los que se tarda un tiempo en convencer. Sería el caso de *Spotify*



El contenido gratuito está produciendo un negocio global asombrosamente rentable. ¿Es esto posible? Se trata de asumir cómo estas posibilidades de error en el ecosistema digital cuestionan y manipulan la inteligibilidad del fenómeno de la percepción. La tendencia de la prensa gratuita de referencia –como *The Washington Post* y *The New York Times*– está dando un efecto a la economía global, arrogándose que la información y el conocimiento son unísonos en los grados de “interdumbre”. Para Ramos y Márquez (2018), la visión económica evolucionó geográficamente desde la perspectiva de la terminología normativa y también de la fase del sistema de información.

Cuando, en el siglo XV, Sevilla y Ámsterdam representaban los centros neurálgicos de la Europa moderna, la prehistoria de la economía clásica tenía y mantendría unas características netamente portuarias, física, geográficas, entre otras actividades comerciales. Así se fundamentaría luego la economía clásica como ciencia a través de la teorización del comercio internacional. Ahora, las cosas son distintas y es debido a que Internet ha cambiado todas las dimensiones existentes. El espacio no existe, como tampoco el tiempo, y la ventana (Microsoft y Apple), que llegó en la década de los ochenta, abrió portales indetenibles, inaugurando millones de puertos económicos de una forma cada vez más rápida, casi instantánea.

Para los años 90, la nueva economía digital –basada en la sociedad del conocimiento y de la información y en las nuevas tecnologías– asientan formas diferentes de producir el conocimiento que permitieron percibir que las audiencias figuraran un papel clave en todo este embrollo epistémico, más allá de que diversos intelectuales y académicos entiendan que, si bien los modos de producir, distribuir y comprender la producción han cambiado (Sen 2010), la economía clásica y la contemporánea hasta hoy no difieren en el objeto de comprar y vender (Smith, 1776; Stigler, 1971; Rosenberg, 1960; Freeman, 1969). De tal modo que no se ha hecho sino radicalizar un sistema materializado en una globalización tan asentada como repleta de contradicciones.

Las ideas calvinistas y los sabios de las ciencias sociales se acercan sigilosamente al portal tetradimensional de la *economía baumanniana*

que irrumpe la visión social de una modernidad estrictamente líquida por generaciones nacidas de las tecnologías que ya levitan en una antropología de parentesco tecnológico en las relaciones hombre-máquina de la inteligencia artificial. *Adendum humanoide* que se aproxima a la unicidad de integrar la información perfecta en el campo de la economía de la información (Allen, 1990) y de “invertir con éxito mediante el uso de leyes de información” (Vedral, 2010).

Pero no se está usando el conocimiento que se ostenta porque, por una serie de razones, demasiadas personas de entre las que más pesan –políticos, funcionarios públicos de primer orden y la clase más general de autores y comentaristas que definen el saber convencional– han elegido olvidar las lecciones de la historia y las conclusiones de varias generaciones de grandes analistas económicos. En lugar de este conocimiento obtenido con tanto empeño, han optado por prejuicios ideológicos y políticamente convenientes (Krugman, 2012, p. 3). Apenas sí existe un consenso en diferenciar la nueva economía de la economía digital para vaticinar el valor producido como un producto informativo separado del conocimiento.

La nueva economía está basada en el conocimiento (Kelly, 1998; Mandell, 2001), en las audiencias digitales que están produciéndolo instantáneamente a través de la interdumbre de las redes sociales. Y es que las redes sociales van definiendo la vida de la gente en noticia. El ser anónimo se vuelve viral porque las nuevas narrativas transmediáticas acusan, desde una pantalla de ordenador, un teléfono inteligente, una tabla electrónica o un reloj de mano, a las redes sociales, tales como *Tumblr*, *Linkendln*, *Snapchat*, *Pinterest*, *Skype*, *Instagram*, *Facebook*, *Google*, *Twitter*. La fricción anunciada en torno a redes informáticas con relación al cliente para minimizar tiempo, precios y costos es cosa del pasado.

Aunque es osado reflexionar sobre el significado de lo que ya se conoce, no se pretende predecir el futuro (Castells, 2001, p. 18.) sobre nuevas reglas. Por el contrario, se considera oportuno pensar que los caminos actuales afloran indicios que contienen eslabones de generar riqueza gracias a un conocimiento global que pudiera estar surgiendo de las audiencias lectoras digitales. El paradigma de la realidad “chateada” en la víspera de los cambios mundiales de un mundo al

revés: “primero fueron las páginas webs, luego estas migraron al móvil, después llegaron las APP, pasaron a los drones y ahora es el turno de los *chatbots*” (Forbes et al., 2017).

Las actividades económicas de la prensa se diferencien en la mutabilidad de producir desde los nuevos metamedios, se tiene claro que las diversidades de empresas periodísticas se acercan a la tecnología cognitiva y apuestan el futuro en las audiencias a través de la mensajería, el chateo, los *bots* y la interacción de múltiples interfaces en las redes.

Los dispositivos tecnológicos inalámbricos, las plataformas virtuales y los esfuerzos por endosar modelos de negocio de la prensa digital podrán llegar lejos si se concibe que la información subyace en cada proceso que se ve en la propia naturaleza de las cosas, siendo el conocimiento su portal (Vedral, 2010). Stephen Hawking, Elon Musk, Max Tegmark, Sam Harris y Bill Gates –señala Kelly en su artículo titulado “Myth Superhuman Backchannel”– creen que los supuestos de la inteligencia artificial irán más allá del orden establecido y, por ende, se puede inferir que las dimensiones económicas sobrevalorarán el umbral de la relación máquina-humano y economía digital.

Crear con las nuevas leyes de información en la economía digital (Vedral, 2010 y Kelly, 2016) es una tarea larga y compleja si se considera el conocimiento como el valor más elevado de generar riqueza y bienestar social.

Los cambios en la vida de las personas por la disrupción tecnológica, la realidad virtual, la inteligencia artificial, el Internet de las cosas, la digitalización, la reticularidad, la hipertextualidad, la interactividad y la convergencia son inevitables. No son más que dimensiones de mundos paralelos en dinámicas generadas por la transformación de las infraestructuras en la comunicación que dan pie a las doce reglas inevitables como tendencia que marcará la prensa digital. Pero ¿qué es exactamente lo que quiere la prensa digital? “El futuro no está en el papel, la batalla se ganará en el móvil. Da igual cuánto dinero ganes con tu periódico en papel, no es el futuro” (García-Ruiz, 2016).

*The Whashington Post* (WP), *The New York Time* (NYT), *The Huffington Post* (HP), *Financial Time* (FT), *The Guardian* (TG), *El*

*País* (EP), *El Comercio* (EC), *El Tiempo* (ET) y *El Nacional* (EN) tienen un mismo objetivo en el negocio del periodismo: la expansión global multilingüe. Solo falta poseer Internet y un dispositivo electrónico para suscribirse como usuario-lector y el atajo es abismal. Las noticias llegan a la bandeja de entrada como “pan caliente recién horneado”. La prensa global busca más lectores, pagando menos (Ijnet et al., 2017). Hace dos años, los periódicos necesitaban superarse a sí mismos, demostrarse como competidores férreos entre ellos, dismantelar con golpes duros a su contrincante y develar que la adaptación era cosa de rutina de un periodismo de registro, embarcándose en la distribución de ejemplares únicos, *marketing* y audiencias digitales (Baron, citado en Varela, 2017).

En 1996, NYT inicia sus pasos de reinención para ir continuando como un laboratorio de experimentación en el ecosistema mediático del emergente entorno digital, con un éxito de más de dos millones de suscripciones digitales al cierre del 2016 y primer trimestre del 2017 (Nafría, 2017). Cota superada únicamente hace dos años en audiencia por HP y que se expandirá para finales de 2018 con una única cabecera internacional para Europa, Asia y Estados Unidos. WP, por su parte, también ganó la batalla a NYT en el tráfico de visitas para el 2016. García-Ruiz (2016), interpretando la visión del dúo Bezos y Baron, explica la estrategia del periódico estadounidense para el XXI y entiende la tendencia de la personalización del periódico en las redes sociales, esto es, la necesidad de orientar a los pequeños clientes para que paguen por el diario y que gasten más en productos de mayor valor, cual “embudo de ventas” en un mercado de minoristas.

La clave será fusionar el mejor periodismo con la tecnología: un híbrido interconectado de lector-audiencia para más lectores-audiencias. Cabe afirmar que, hasta el momento, la prensa en Internet entiende únicamente su futuro por medio de su transformación tecnológica ayudada también por los cambios fugaces de transmitir los mensajes informativos, la fuerza de la interconexión global y la intangibilidad (OCDE, 2015).

En el mismo recorrido, FT de Lioner Baber puso la “casa patas arriba” para su transición digital entre el 2011 y el 2013 (Greenlasde, véase el periódico *The Guardian* 2013). Tras una década, John Ridding,

actual CEO de FT, señala el camino de su propia compañía: centrarse en atributos únicos que no sean reemplazados por la tecnología, haciendo, día a día, que el negocio digital mayoritario vaya al crecimiento futuro impulsado por las funciones móviles del mercado, desde vídeos hasta gráficos interactivos.

El *urstoff*<sup>12</sup>, de toda ciencia es democratizar el conocimiento. Su épica condición rueda en la ciencia de la comunicación como una película guionizada por la humanidad en redes semánticas de la información a través de un relato novedoso que fragmenta el tiempo en “recortes de la realidad”. La moda a la usanza de los *chatbots* para conocer mejor a la audiencia con su concomitante preferencia, gustos y emoticonos sobrepasa la cuestión de cercanía de la inteligencia artificial para hacerla lo más humana posible. TG puntualiza este hecho como un servicio y redirecciona su pronta transformación, imitando una conversación con una persona usando inteligencia artificial. Los protagonistas globales –esas audiencias anónimas y manifiestas– devienen de grupos virtuales que surgen e interaccionan con múltiples subjetividades para incrementar orgánicamente historias constituidas al son de las olas de Internet en la búsqueda de la transmediación viral y titulares 360° que irrumpe el tiempo-espacio de los lectores.

Esto es lo que la prensa no ha logrado desde que se constituyera el mapa de la *World Wide Web*, esto es, una evolución de la industria de la comunicación que ha sido redefinida por Internet en regeneraciones de nuevos protocolos y plataformas comunicacionales. Los datos del “*World Press Trends*” de la Asociación Mundial de Periódicos y Editores de Noticias revelaron en 2016 que las tendencias de consumo concretadas en las audiencias digitales seguirán creciendo en todas las plataformas digitales y superando las lectorías del formato impreso hacia el digital. Se estima que al menos el 40% de los internautas lee periódicos online. Si el actual ecosistema digital prioriza el tráfico –concretando líneas de trabajo diferenciadas en la reacción de las audiencias–, el fortalecimiento de la redacción periodística en los espacios digitales, la reputación del medio y la seguridad de los datos –orientados a la cuarta pantalla como el aspecto más útil y novedoso de

---

<sup>12</sup> En su voz germana: esencia.

los cambios—, no sería una locura imaginar la propensión de índole económica.

La movilidad de las noticias es hoy el estudio de los metamedios. Pero, ¿qué hay del conocimiento que se produce de las redes en el dispositivo de bolsillo? El enfoque de caracteres y la lista de nuevos formatos digitales de noticias estructuradas no basta. Incluso, la fórmula de Jeff Bezos y Martin Baron acerca de tener más usuarios abonando menos dinero en las redes sociales tampoco es suficiente. No es atrevido contrarrestar la opinión empresarial de expertos proyectada por Nafría en NYT y WP. Es necesario insistir que la tendencia es el pago por las ideas surgidas de la inmediatez.

*Facebook, Google, Omicrono, Fast Co. Design, elEconomista.es* y los *WhatsApp* para España, Portugal y América Latina son “las nuevas novelas de Corín Tellado que despiertan a Macondo en el fondo de un volcán tecnológico que estalla de erupciones a punto de un *bot* (*software* de inteligencia artificial)”. El ecosistema de la prensa digital madura lentamente a la velocidad de los *chatbots* emergidos de un iPhone 11. La prensa virtual y la inteligencia artificial consiguen audiencias cada vez más dispuestas a vivir realidades futuristas impresionantes.

Los *chatbots* no solo replantean el modelo de interacción entre un banco y su cliente, sino que materializa una lógica de un avatar virtual, informando los últimos acontecimientos en fracciones de milisegundos. Un acto terrorista que deja miles de víctimas en cualquier lugar es leído en un teléfono inteligente. Nadie leyó la cabecera del periódico. La noticia llegó a un móvil en milisegundos. Se trata del nuevo *punto cero* en las aguas del conocimiento. Es la superación del instinto primitivo de supervivencia en el microcosmos de la información.

Las audiencias son la interdumbre de nuestra ignorancia, alimentadas por información y conocimiento. Los hechos acontecidos como los atentados terroristas perpetrados en Estados Unidos, Francia, Inglaterra y España movieron a miles de audiencias fraccionadas en milisegundos en las redes sociales. Estos sucesos no asombran a la humanidad debido a que esperan algo más en que entretenerse cada día. ¿Está el conocimiento perdido en la información? Es una idea de Shannon, Weber, Alan Turing y Heidegger, revestida hoy en un metalenguaje

universal de redes semánticas. Las mensajerías de múltiples plataformas como *WhatsApp* y *Telegram* crean audiencias y conocimiento para entender los hechos en pocos caracteres. *Quora* y Silicon Valley apuestan por algoritmos de aprendizaje automático que lleven a la optimización de costes en la nube de *Amazon*. La ventana de Internet decodifica el conocimiento en tiempo real.

Por más de seis décadas, las empresas periodísticas se volvieron más sofisticadas en la economía del conocimiento, reinventándose constantemente mediante estrategias de negocios. La lógica para la creación de nuevas estructuras organizacionales –tildadas como innovadoras de la información– fue apenas el germen de muchos cambios. La prensa, la radio y la televisión fueron introduciendo paulatinamente elementos de organización que repercutían en las vertientes tradicionales de la industria cultural del siglo XX. Sumado a ello, venían los cambios de grandes modelos de negocio que hacían historia en la confección de diseños tecnológicos.

La industria automotora como *Toyota*, *Mitsubishi*, *Chevrolet* y *Ford* generaban nuevos modelos de negocio, a la par con los restaurantes de comida rápida como *McDonald's*. Cada vez surgían nuevas modalidades en cadenas de alimentos, correos, sistemas tecnológicos y entretenimientos que irrumpían en el desarrollo de la democracia moderna, reproduciendo los valores sociales que descubrían los medios de comunicación social. Los modelos de negocio se abrían a la tecnología.

Una mirada incipiente a la evolución de los medios de comunicación, especialmente a los diarios impresos, evidencia que la industria periodística ha modificado y diversificado sus formas de organización y comercialización. Todo ello marcado por el avance tecnológico de la que se ha hecho eco a lo largo de su historia y que ha sido fundamental para su mejora continua. De manera sistematizada, la prensa ha sido, en los últimos años, uno de los sectores que más tecnología ha consumido (Canga, 2000). En este sentido, basta con repasar brevemente su historia en las últimas tres décadas, descritas por el autor de la siguiente manera:

A principios de los años 70 se produce la renovación de los sistemas de producción industrial (los talleres). Se



abandona el plomo y se abre la puerta a la fotocomposición y el offset. A finales de los 70 y principios de los 80 comienza la segunda fase de renovación tecnológica, la de los sistemas redaccionales: es decir, la implantación de la denominada "redacción electrónica" ... Desde mediados de los 80 y hasta principios de los 90 se produce el tercer acto de la reconversión de la prensa: la renovación de las estructuras visuales, de su "forma", es decir, de su diseño. La entrada del color y la infografía, así como el uso de nuevas estructuras redaccionales y la introducción de los nuevos programas de autoedición [...] (p. 2).

Como parte de la adopción tecnológica, una vez renovados los talleres, las redacciones y el producto, se genera el cuarto y –por ahora– último proceso de renovación. La prensa replantea utilizar las nuevas tecnologías para encontrar solución al último de sus problemas: la distribución. Y es aproximadamente a partir de 1992 cuando comienza a tomar cuerpo la posibilidad de distribuir el producto a través de Internet. Es decir, la sustitución de su soporte físico tradicional (el papel) por un soporte electrónico.

El escenario actual está signado por la acometida emergencia en el manejo de la información, en un contexto de convergencia entre los periódicos impresos y los digitales, pues ante la llegada de nuevas tecnologías como Internet, los medios tradicionales han tenido que reinventar su modo de hacer periodismo en el contexto de una nueva generación de lectores que abre paso al soporte digital, pero que todavía no ha marcado la diferenciación para que la prensa escrita desaparezca, aunque sí exige ya una adecuación a los nuevos medios digitales y quizá pasen a un plano secundario frente a la publicación digital, tal como lo expresan Costa, Rodríguez y López (2015):

en un futuro que ya es presente, los soportes móviles se configuran como una nueva oportunidad para recuperar lectores e interés por la información, con una oferta diferenciada en la adaptación a las características de los nuevos medios (p. 536).



Esta adaptación supone partir de la premisa del cambio producido por las nuevas tecnologías en los hábitos de consumo y acceso a los contenidos. El consumidor se está alejando de las formas tradicionales de consumo por lo que se rompen los modelos tradicionales de distribución y producción del consumo tanto de los periódicos impresos como los digitales. Pues, al decir de Jódar (2010), “la industria tecnológica y los medios de comunicación deben replantearse su papel, teniendo presente la necesidad, y el carácter obligatorio, de la cooperación intersectorial para llegar al usuario final en el marco de las nuevas tecnologías de la comunicación” (p. 4).

En este sentido, conviene recordar que, según lo comentado por Cabrera (2009), el acierto de las empresas de comunicación en esta apuesta por el ciberespacio se comprueba en el constante aumento de usuarios de la prensa online frente a los lectores de la versión impresa, cuyas pérdidas han alcanzado un ritmo del 2,5% cada año (p. 165). Este dato pone en evidencia que el uso masivo de Internet está implicando grandes cambios, tanto en las empresas de contenidos como en las formas de consumo de dichos contenidos por los consumidores. Estas alteraciones están provocando, según Valor y Hess (2001), “una economía interconectada, basada en la información, que ha dado lugar a una nueva relación entre el cliente, los productos o servicios y el canal de distribución” (p.32).

Evidentemente, este marco de nuevas relaciones entre el periódico y los lectores tiene un carácter diferencial entre el medio impreso y digital, pues estos últimos permiten a los usuarios mayor facilidad de encontrar la información que les interesa y que es un producto gratuito, además de la facilidad para guardar las noticias, la actualización de la información, la mejor calidad de las imágenes y la capacidad de leer el periódico en cualquier momento. Como complemento de lo anterior, Peña, Lazkano y García (2016) señalan:

A diferencia del periodismo impreso, que posee técnicas de confección regladas y muy definidas fruto de la evolución tecnológica y formal del propio medio a lo largo de décadas, los periódicos digitales nacieron con una conformación visual muy simple y poco precisa, que ha

ido evolucionando hacia una cierta singularidad visual, lejos de los matices de los diarios de papel (p. 29).

Esta realidad implica nuevas formas de concebir, editar, distribuir y rentabilizar los contenidos que no invalida los tradicionales, sino que los hace más ricos y útiles. Así lo recalca Varela (2009, p. 25):

Los consumidores de medios digitales pueden llegar a la información a través de agregadores, redes sociales, mashups y todo tipo de aplicaciones donde la información es accesible para ser organizada y ofrecida a través de otros interfaces. Más posibilidades para el uso de la información y un nuevo método de distribuirla y estructurarla que traspasa a los usuarios la responsabilidad de la forma en la que quieren llegar y usar los contenidos.

Sin lugar a duda, esto ha estado marcado por el incremento notable en el mercado de nuevos dispositivos para la lectura, lo que ha impulsado a una auténtica revolución ya que la nueva tecnología que utilizan les permite una lectura mucho más cómoda de los textos en las pantallas del ordenador. Por ello, las empresas del sector han visto una oportunidad a través de estos dispositivos y las grandes editoriales están desarrollando la oferta que pueda satisfacer la demanda de lectura en este nuevo formato y con nuevos medios electrónicos. En especial, Costa, Rodríguez y López (2015) infieren que:

“los dispositivos móviles suponen un reto importante para las empresas periodísticas a la hora de producir contenidos capaces de ser transmitidos en un nuevo contexto en el que la información se consume en movilidad: desde cualquier lugar y en cualquier/todo momento” (p. 539).

#### **2.6.4. La emergente lectoría periodística**

La industria periodística ha modificado y diversificado sus formas de organización de la información y, en consecuencia, emergen cambios transcendentales en la lectoría periodística. A razón de ello, se pretende difundir más cantidad de información y mayor calidad en las redes sociales. La idea es la especialización de contenidos

fragmentados en la diversidad de la audiencia que requiere contenidos de sus necesidades. Las audiencias ahora son activas y no solo reaccionan ante los medios, sino que –de la misma manera– participan de diversas formas en él. Peña, Lazkano y García (2016) comentan:

En los nuevos soportes digitales tanto el producto multimedia como la estrategia lectora son dinámicos, y las páginas web son representaciones y construcciones de la información que el lector, mediante su intervención activa, recupera de una determinada forma sirviéndose de una interfaz (p. 28).

En este escenario, el lector periodístico actual desarrolla estrategias de lectura como el rastreo, la búsqueda, la exploración o la divagación y espera, con la búsqueda de información, establecer un diálogo con otros textos, yendo de la hipertextualidad la intertextualidad y reconociendo que el componente tecnológico se ha hecho presente en todos los ámbitos de la vida humana y ha dado lugar a nuevos hábitos de consumo en las audiencias que afectan directamente a su modo de relacionarse con los medios.

No obstante, ante ese escenario, el periódico sigue siendo el elemento que dinamiza la información, ya sea de forma impresa o digital. Por lo anteriormente expresado, analizar la constante de la lectura periodística amerita reconocer que, en la actualidad, la característica de la comunicación no es solo el intercambio de funciones de los actores de la comunicación –gracias a las herramientas tecnológicas–, sino también la fusión entre los medios tradicionales de comunicación y las tecnologías digitales informáticas, haciendo que las lecturas periodísticas en la actualidad sean interactivas.

Aunado a ello, la emergente lectura periodística requiere la necesidad de adaptar los contenidos impresos al lenguaje de los medios electrónicos, así como a los dispositivos móviles. Además, se debe considerar un aumento en el número de galerías e infografías y se tiene que desarrollar un buen sistema de etiquetas digitales que facilite a los lectores seguir una historia de forma dinámica y efectiva. Se advierte que los tiempos actuales abren “la necesidad de los medios no solo en producir buenos contenidos, sino conseguir que los usuarios los

conviertan en parte de su identidad digital para que se hagan imprescindibles” (Varela, 2009, p. 26).

El actual mapa de cibermedios está caracterizado por la convivencia de medios tradicionales o impresos y una larga lista de iniciativas de medios digitales. Unos han emigrado al contenido y otros han nacido pensados para la red sin antecedentes directos en otros soportes. El resultado es un mapa complejo que solo se puede entender analizando la evolución del sector de la comunicación en las últimas dos décadas. Lo cierto es que ambos tipos forman parte de un ecosistema de medios que siguen desempeñando un papel central en la producción y socialización de la reconstrucción de la realidad a través de los contenidos periodísticos que difunden con más o menos participación de las audiencias. Por ello, para comprender los patrones de lectura de periódicos, implica analizar la influencia de Internet al respecto. Mata-Lazo et al (2017) comentan cómo Internet ha abierto un nuevo mundo de posibilidades a los consumidores modificando sensiblemente la forma de acceder a la información:

El consumidor del siglo XXI tiene a su disposición un catálogo infinito de contenidos que se renuevan constantemente... este mismo consumidor, es ahora parte activa que comenta, publica, comparte y en ocasiones, condiciona los contenidos como nunca antes lo había hecho (p. 167).

Actualmente, al analizar los patrones de lectura de periódicos, no se puede obviar el planteamiento de Costa, Rodríguez y López (2015) sobre una “cuarta pantalla” que presenta una serie de características que permite adaptarse al nuevo entorno y cumplir con las necesidades que demanda la sociedad: “las características principales del nuevo medio engloban: integración multimedia, personalización, geolocalización como una subcategoría de personalización y participación de los usuarios (o socialización)” (p. 540).

Se destaca que la llegada del móvil provoca una transformación en el concepto original de periodismo desde el punto de vista de la estructuración, con la aparición de nuevas modalidades expresivas, lo que hace que surja un nuevo patrón de lectura periodística donde

confluyen procesos sociales, como la implosión del interés y el conocimiento común; tecnológicos, como la convergencia de las industrias de la telecomunicación; y la informática y los medios periodísticos, marcados por vulnerabilidades recientes y antiguas del periodismo de referencia.

Al respecto, Herrero-Curiel (2011) agrega que estos nuevos patrones están altamente influenciados por la posibilidad de interactuar y emitir por parte de los tradicionales consumidores pasivos de información, lo cual viene sustituido por el de un usuario autónomo capaz de generar información y difundirla públicamente a través de la web (p. 1117). El mercado de la información debe adaptarse a nuevos patrones de lectura periodística. Claramente, lo expresa Gallardo (2011, citado por Mata-Lazo et al, 2017): “frente a la lectura pausada de la prensa en papel, los lectores en Internet ya no consumen periódicos sino noticias”.

Bajo esta premisa se constata que el nuevo consumidor accede de forma inmediata a los contenidos desde distintos soportes y en cualquier lugar y momento. Además, accede a una cantidad ilimitada de información que crece exponencialmente, que procede de fuentes muy diversas y que no siempre está respaldada por una fuente creíble y —otra vez— gracias al desarrollo tecnológico, accede en movilidad desde cualquier lugar a través de dispositivos móviles más y más sofisticados.

Los periódicos que han entrado al universo digital están requiriendo no solo una adecuada plataforma tecnológica que de soporte técnico a la labor que realiza, sino que demandan profesionales con habilidades entre las que destaca el conocimiento de *software* especializado y la capacidad de involucrar a los lectores en las notas que elaboran. Cabrera (2009) argumenta que, al trabajo de los profesionales de la información, se suman las aportaciones y contenidos de las propias audiencias. Actualmente, más del 60% de las cabeceras de toda Europa aceptan contenidos generados por los usuarios en forma de comentarios, fotografías, vídeos, blogs, etc. De esta forma, aumenta la participación ciudadana a través de los medios, lo que favorece una relación más estrecha entre el medio y sus audiencias, así como un mayor sentimiento de pertenencia a una comunidad en los usuarios (p. 166).

No obstante, a pesar de esta escalada, es fácil reconocer que la emergencia de nuevos lectores se enfrenta a contenidos intrascendentes que, en pocas horas, alcanzan un impacto social sorprendente y que interesan a un nuevo perfil de consumidor que –en definitiva– decide cuándo y cómo acceder a contenidos y puede elegir entre una variedad infinita. No siempre tiene garantías de veracidad de los contenidos, pero en ocasiones tampoco la valora y se mueve activamente en las redes sociales que se convierten en sus propias fuentes de información, sumado a que accede a través de soportes de movilidad en cualquier momento del día y desde cualquier lugar.

Los nuevos lectores están caracterizados, según expresa Durán (2011), por “la autosuficiencia en la consulta y búsqueda de la información requerida, selección de información por categorías, temáticas; selección de idioma, selección de formato, selección de versión (móvil, tabletas de diversas empresas...)” (p. 26).

Al avance científico-tecnológico asiste cierta tendencia por parte de los medios de comunicación a la producción multiplataforma, generando formidables posibilidades que ofrecen las innovaciones tecnológicas, las cuales tiende a implicarse de forma generalizada en todas las fases del proceso de producción y distribución de los contenidos. Jódar (2010) aclara “ahora estamos ante contextos y consumidores multiplataforma y multitarea, capaces de ver en línea un programa de televisión mientras participan activamente en sesiones de chats o interactúan a través de canales específicos de dicho programa en la red” (p. 6). Esta diversidad que ofrecen los medios multiplataforma permite a los usuarios adaptarse rápidamente a la evolución de los propios dispositivos lo que reconoce en Internet su principal aliado por la notable accesibilidad. Su uso se limita al contexto tecnológico que varía extraordinariamente rápido, sin olvidar la propia estructura del mercado, con empresas que desarrollan distintas plataformas y formatos de acceso y uso al tiempo que establecen alianzas estratégicas para cimentar su crecimiento y protegerse de la competencia. Los medios deben convertirse en plataformas, medios capaces de responder a la ubicuidad de los contenidos en la economía de la abundancia y ofrecer a los usuarios diversas formas de llegar y gestionar la información gracias a nuevos algoritmos informativos y a

través de diferentes canales e interfaces, como empiezan a hacer las televisiones. Varela (2009) contextualiza:

Medios capaces de hacer que los usuarios puedan encontrar, usar y gestionar sus contenidos tanto dentro de sus webs como a través de las redes sociales y otras herramientas como las API (interfaz de programación de aplicaciones) que permiten gestionar y rentabilizar los contenidos de los medios con otras aplicaciones y formas de visualización. Una de las mejores formas de aprovechar el mercado y la participación distribuida de internet (p. 25).

Por su parte, Peña, Lazkano y García (2016) argumentan que, si Internet ha tenido un gran impacto a la hora de difuminar las fronteras en la distribución de los contenidos y de crear nuevos medios globales, la generación de dispositivos móviles ha sido su gran compañía:

[...] la generalización de dispositivos móviles como los smartphones y las tabletas, y la difusión de la señal de Internet móvil, han propiciado que todos los medios de comunicación, y los principales diarios europeos por extensión, hayan encontrado en los nuevos soportes a poderosos aliados para incrementar sus audiencias” (p. 31).

La multiplicidad de los dispositivos móviles (*smartphones* y tabletas) está favoreciendo una distribución alternativa de la información que, lejos de ser un complemento de las ediciones tradicionales, constituye en muchos casos la principal fuente de afluencia de lectores a los medios. En contraste, Domingo et al. (2007, citado en Cabrera, 2009) argumenta que, en la actualidad, un grupo multimedia convergente puede aprovechar la digitalización para distribuir contenidos similares a múltiples soportes y medios. “La forma de gestionar estos contenidos y adaptarlos a cada medio es el quid de la distribución multiplataforma: la tecnología permite automatizar gran parte del proceso, pero la intervención de periodistas puede garantizar una calidad mayor en la adaptación” (p. 172). Así mismo, el precitado autor agrega que “la principal dificultad para la distribución multiplataforma la encuentran las empresas de comunicación que no gozan de una estructura u



organización que permita esa distribución de sus contenidos por diferentes medios”. En estos casos, aclara Cabrera (2009):

[...] el proceso de convergencia se orienta hacia la necesidad de establecer alianzas con otros medios. También se ha abierto con estas nuevas posibilidades un debate académico y profesional acerca de las consecuencias que puede traer el dejar en manos de las audiencias la decisión final de qué contenidos se han de consumir (p. 172).

Los medios de comunicación enfrentan el doble desafío de expandir su relevancia en un mundo multiplataforma y asegurar también modelos sustentables para el periodismo de calidad, pues solo ello permite competir en un escenario donde una misma información se prepara para distintos soportes, lo que en definitiva exige nuevas formas de producir periodismo, de distribuir el contenido y de crear productos que lleguen a las nuevas audiencias. Un elemento esencial en el análisis periodístico de los últimos años es que los medios se reinventan en Internet y dejan de ser meros informadores para convertirse en proveedores de contenidos y de servicios. Los expertos apuestan decididamente por la calidad, por una especialización mayor que permita a los nuevos medios hacerse fuertes en su particular nicho de mercado, un nicho que vendrá determinado por la proximidad geográfica o de intereses, marcado por la oferta multiproducto que puedan desarrollar. No en vano, Varela (2009) escribe que los medios son sistemas distribuidos, abiertos y transparentes, de allí que como corolario:

Los nuevos medios son un algoritmo –una cadena bien definida, ordenada y con el fin de resolver ciertos problemas, de conocimiento, opinión, etc.– donde los servicios y la gestión del contenido a través de nuevos programas y plataformas se puede distribuir y comercializar más allá de la cabecera (p. 25).

El desarrollo de la industria periodística en los últimos tiempos proporciona una oferta programática e informativa lo suficientemente amplia para que el propio usuario pueda satisfacer sus necesidades,



adoptando cierta independencia en la búsqueda y consumo de información. Siguiendo con Varela (2009), “las nociones convencionales de diario, telediario o programa son superadas en un entorno digital donde la audiencia ya es editor y distribuidor del mensaje, además de creador en algunos casos” (p. 25). En cuanto al tema de las audiencias, Cabrera (2009) expresa que la tecnología digital ha permitido a los medios de comunicación hacer un seguimiento de las audiencias, de sus comportamientos y de sus consumos, como consecuencia:

[...] los medios han cambiado la forma de hacer y de consumir noticias: la capacidad de implicación efectiva otorgada a las audiencias por los medios ha convertido la participación en un valor añadido de la noticia más allá de su contenido y ha hecho de la noticia no ya tanto en un producto final (p. 173).

Cabrera (2009) explica que las principales divergencias se producen cuando se equipara la función de la audiencia proveedora de contenidos con el papel del periodista. En muchos casos, se confunde la función de la audiencia y, en lugar de considerarla como fuente informativa, se le aplica la función del emisor de la información o periodista (p. 173).

Los medios de comunicación –y en concreto la prensa escrita– viven desde finales del siglo XX una situación de transformación sistémica en medio de la cual buscan un modelo de financiación en Internet que les permita sobrevivir. La caída de los ingresos por publicidad, la necesidad de rejuvenecer, renovar y digitalizar las redacciones y la propia reconversión tecnológica de los procesos de producción de la información han puesto a los medios en una situación de complejidad.

Tal y como plantean Mata-Lazo et al (2017), nacen medios digitales con contenidos atractivos que mueren a los pocos meses por falta de viabilidad económica, mientras que los medios tradicionales (que ya han migrado a Internet) ensayan modelos de pago que, salvo limitadas excepciones, han sido un fracaso con un alto coste tanto económico como de imagen (p. 165).

El nuevo escenario tecnológico y comunicativo (marcado por la digitalización) ha modificado todos los procesos esenciales atribuidos al trabajo periodístico, es decir, la búsqueda, elaboración y difusión de los contenidos informativos y los avances tecnológicos han generado una nueva relación interfaz-usuario que parece animar el consumo desde la gratuidad. Además, las aplicaciones para teléfonos inteligentes se ven favorecidas por la existencia de una marca periodística consolidada, pero que, en palabras de Costa, Rodríguez y López (2015), es necesario ayudar a solventar el problema de indefinición del modelo de negocio y la predominante cultura de la gratuidad (p. 548). Canavilhas (2012, citado por Costa et al, 2015) expresa, en un momento en el que las empresas de comunicación social atraviesan una de las peores crisis de la historia, que el aumento de las tasas de penetración de *smartphones* y *tablets* puede constituir una fuente alternativa de ingresos.

La posibilidad de ofrecer información multimediática, contextualizada y personalizada responde a los deseos manifestados por los lectores cuando son preguntados sobre qué los llevaría a pagar por la información online (p. 541).

Pese a ello se necesita un urgente reacomodo, pues las suscripciones digitales a través de la movilidad periodística representan, según Costa, Rodríguez y López (2015), una vía proclive a desarrollar modelos *freemium*, como prueban los modelos de suscripción que ya existen en España o los que están desarrollando las cabeceras de referencia internacional, tales como *The Guardian* (Reino Unido) o *The New York Times* (Estados Unidos) (p. 548). Por su parte, Goyanes (2013, citado por Mata-Lazo et al, 2017) expresa en líneas generales que, para crear un mayor valor, los medios digitales –tanto de pago como gratuitos– utilizan tres estrategias sintetizadas de la siguiente manera:

1. Ofrecer información que, por algún motivo, tiene valor añadido para el cliente: exclusividad, alto valor añadido (firmas de prestigio), noticias de nicho y especializadas, personalización e individualización o la imposibilidad de buscar esos contenidos en sitios de acceso gratuito.

2. Aprovechar el valor de la marca de las ediciones impresas, volcando sus contenidos en la edición digital para dar algo que, hasta ahora, la prensa no tenía: inmediatez. El medio digital se aprovecha de los recursos del periódico que funciona como convencional, es decir, el aprovechamiento del ejercicio práctico de los profesionales de la comunicación para la creación de noticias y elementos de producción intelectual basado en su experiencia y credibilidad y, a cambio, le otorga lo que era patrimonio exclusivo de la radio y, en menor medida (por los costes asociados y la rigidez de su estructura de producción) de la televisión.
3. Combinar los dos anteriores, desarrollando en Internet un contenido que el internauta valore, aprovechando los recursos y el prestigio de marca de su edición impresa.

Una mirada profunda a la función de los editores en la actualidad devela que la rutina diaria del periodista ha visto incrementada por el número de responsabilidades que debe asumir, todas sistematizadas en producir más contenidos, en distintos formatos, con menos tiempo para documentarlos –pese a trabajar más horas– pues, tal como establece Cabrera (2009), “ya existe un convencimiento generalizado por parte de la mayoría de los editores y directores de diarios del mundo de que el futuro de la industria mediática depende de la interactividad con los lectores” (p. 166). Los propios periodistas han hallado mejoras profesionales en ciertos aspectos de su trabajo gracias a las tecnologías digitales. Anótese la multiplicación del abanico de fuentes o la vivacidad de ciertas labores mecánicas que antaño lastraban el quehacer informativo cotidiano.

Igualmente, las tecnologías digitales e Internet han traído consigo un enriquecimiento en los lenguajes informativos, en las modalidades de relación con el público, en la ubicuidad y temporalidad de la información y, en fin, en múltiples ámbitos cruciales de la actividad periodística.

Se interpreta que los nuevos medios diluyen las barreras divisorias de los soportes y los formatos de contenidos, constituyendo nuevas realidades mediáticas que solo tienen sentido en un entorno digital (Jódar, 2010). Es decir, los medios y los profesionales deben procurar

cubrir todas las necesidades que demanda el trabajo periodístico, así como el abanico de posibles contenidos y creación de nuevos formatos. Sin dejar a un lado, el nuevo perfil de usuario que es más activo y surge inevitablemente ya adaptado a los nuevos medios y a las demandas de los nuevos usuarios (p. 6).

El desafío para los editores reside en la integración de la hipertextualidad, la multimedialidad y la interactividad pues, tal como lo expresan Masip et al (2010), una de las características primordiales de la narración ciberperiodística es el hipertexto (p. 569). Los nuevos textos periodísticos –los nuevos géneros pensados para el periodismo digital– deberán modificar sus estructuras textuales para conseguir una perfecta sintonía entre estructura textual y canal de comunicación, tal y como históricamente ha sucedido con otros canales de comunicación. Conviene recordar que las empresas de comunicación han comprobado la respuesta positiva por parte de las audiencias a la nueva interactividad de los medios.

Cabrera (2009) agrega: En el caso de los medios *online*, las audiencias que mejor responden a la interactividad son los jóvenes que han nacido, crecido y aprendido en una cultura digital. La interactividad favorece las relaciones del medio con sus audiencias y de las audiencias entre sí. Díaz-Noci (2010), en la misma idea, afirma que las audiencias son cada vez más fragmentadas, más huidizas; buscan estímulos inmediatos y satisfacciones igualmente celéricas (p. 563).

Un hecho contundente en la redacción periodística actual lo evidencia el hecho de que la convergencia multimediática –hacia la que se dirigen las empresas de comunicación– está diluyendo las fronteras entre medios masivos y otros servicios de comunicación con diferentes soportes. Gracias a la digitalización de los contenidos, estos pueden distribuirse a través de cualquiera de los nuevos canales hacia los que evolucionan las telecomunicaciones: “La producción de la información en este contexto multimediático y convergente exige nuevos lenguajes narrativos y estructuras que favorezcan la interactividad de las audiencias y su participación directa en el proceso de comunicación” (Cabrera, 2009, p. 164).

Se tienen los *Instant Articles*, que buscan facilitar, a los usuarios de móviles, la lectura de sus artículos preferidos sin tener que pasar por

el “engorroso proceso” de salir a un navegador, esperar a que cargue la web de noticias y leer el texto en una interfaz distinta en función de cada portal. Se trata de una capacidad que permite el consumo de contenido periodístico, pero compartido desde una red social y sin tener que salir de su muro. Ha sido *Facebook* el abanderado en este tipo de estrategia.

Para las empresas de medios de comunicación, la irrupción de los Instant Articles supone una pérdida directa de visitas a sus portales webs, pero, a cambio, ganan una mayor inmediatez a la hora de llegar a su audiencia y, por supuesto, se garantizan una fuente muy jugosa de ingresos publicitarios provenientes de los millones de lectores potenciales existentes. Desde la red social *Facebook*, se observa que, al acceder al Instant Article en cuestión, este se abrirá de forma inmediata con una apariencia muy limpia y elegante, con la única marca distintiva del logo del medio. Todo lo demás será uniforme para todos los portales, incluida la disposición de la publicidad. Eso sí, estos artículos no solamente estarán compuestos de texto escrito, sino que –y aquí es donde más se notará la diferencia de velocidad– podrán llevar aparejadas imágenes geolocalizadas en torno a un mapa, vídeos o presentaciones.

El resultado de esta nueva funcionalidad no es otro que un acceso más rápido desde un dispositivo móvil, una lectura de contenidos en una interfaz amigable –sin molesta publicidad y en un entorno que favorece su consumo sopesado– y la posibilidad de llegar a noticias de interés sin la reapertura de navegadores. Es una forma de consolidar el fenómeno del periodismo digital, garantizando que, a través de muchas redes sociales, se actúe en el mercado como producto sustitutivo de la información, sirviendo como contraoferta a las audiencias y como competencia ante los medios, por la inmediatez con que se produce. Alcanza nuevas vías de transmisión y difusión, forma de consumo, acceso, interacción participativa, integración y *feedback* entre el emisor y el receptor. El proceso informativo se ha reformado: ha pasado de ser unidireccional (solo de ida), a ser bidireccional (de ida y vuelta); de monólogo, a diálogo; de información, a comunicación.

No obstante, en el caso de América Latina –expresan Said y Arcila (2011)– aún no están dadas las condiciones para trascender y hacer

realidad el proceso de apropiación y transformación de las oportunidades que brinda Internet y las TIC. Esto no solo en el modo en que se están produciendo los medios digitales en estos países (a nivel de la estructuración de sus portales web), sino desde la carencia de usuarios interesados en el ejercicio de procesos comunicativos predominados por la producción transversal y en redes del conocimiento, en el intercambio de ideas y en la valoración de las noticias publicadas por los periodistas de cada diario (p. 131).

## **2.7. APROXIMACIÓN EMPÍRICAS DEL MODELO DE NEGOCIO**

Remontarse a Max Planck (1941) como el principal responsable del desarrollo de la teoría cuántica, despertó en otros investigadores físicos grados de interés en la línea de la información, para correlacionar la disciplina de la comunicación con la física. Para Latorre (2017), la teoría cuántica es una teoría humilde:

El postulado I de la mecánica cuántica establece que la información que tenemos sobre un sistema físico viene descrita por un objeto matemático que llamamos función de onda. Podemos predecir, por ejemplo, lo que hará un electrón, pero no lo que es un electrón en su esencia más íntima. Tampoco sabremos por qué existe un electrón. Solo sabremos manipular la información que lo describe. Parece difícil de comprender. Repitémoslo: la función de onda contiene toda la información que podemos disponer de un sistema...en otras palabras...La mecánica cuántica no va a aportar las soluciones a nuestras preguntas existenciales. Esta humilde teoría, la mecánica cuántica, habla de lo que percibimos, de lo que experimentamos. Habla de nuestra mirada. De lo que vemos. De lo que medimos. Creo que la mecánica cuántica es una teoría mucho más humana de lo que parece (pp. 2-26).

Teorías híbridas que abrieron nuevos caminos en cualidades elementales de la transmisión de la información. Los resultados más relevantes de la teoría de la información nos llevaron a planear estrategias para la aparición de productos y servicios que originaron la tecnología disruptiva.

Se buscaba tácitamente sustituir una tecnología dominante, por una progresiva conformación del mercado en innovación y desarrollo. Un modelo de economía sostenible a través del rompimiento tecnológico.

Los procesos empíricos de construcción social y los estudios críticos remodelan la psicología de las multitudes a escala local (Mattelart y Mattelart, 1997).

Fuera del modelo de transformación digital de *Alphabet*, la utilidad de la física y la matemática van de la mano, favoreciendo este negocio. Si, desde la física, se tiene en cuenta la teoría de Transición de Fase y la trasladamos a la economía digital, se observaría los cambios que se han dado en los modelos de negocio mediante la incorporación de dispositivos, herramientas, *software* y *hardware*. Por ejemplo, un teléfono celular, como sencillo aparato, afirma Latorre (en una conferencia realizada en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, sede Ibarra, 2019), es una tecnología cuántica.

Explica el periodista Eduardo Punset, en una entrevista a Vlatko Vedral en la Universidad de *Oxford*, que las décadas de 1920 y 1930 conllevaron un cambio enorme en materia de disrupción. Según los físicos teóricos de la segunda revolución cuántica del *Perimeter Institute For Theoretical Physics*, diariamente resulta difícil separar la idea de la información, del contenido y del significado. La transmisión de datos para almacenarlos ha sido la idea que no ha alcanzado la solidez necesaria en el campo de la ciencia.

Los científicos intervienen hoy en el pensamiento de consolidar la información mediante experimentos cuánticos. Hipótesis que se aproxima a crear otras verdades en el campo de la comunicación. El documento elaborado por la Unión Europea en 2015, titulado “*Quantum Manifiesto*”, es una iniciativa considerada hasta el año 2035 con más de un billón de euros invertidos sobre tecnología cuántica (*flagship-scale initiative*). Después de la segunda guerra mundial, se hizo presente esta preocupación para los científicos e investigadores de la informática, sociología, matemática, ingeniería y comunicación.

Inusitadamente, se pretende abrir una ventana atemporal sobre el discurso de modelo de negocio de la industria mediática (Drucker 1983, 2003, 2004; Casero-Ripollés, 2010; Urbiola, 2010; Campos-Freire, 2011; Rosenstiel, Jurkowitz y Canvas 2013; Raymond Colle, Campos-



Freire, Francesc Fondevila, Bustos, Novoa, 2014; García Santamaría, 2014; Ricart, 2015), realizando un análisis en el que se advierte la tendencia de la productividad económica en el nuevo ecosistema de medios del siglo XXI y consagrando, así, el venidero siglo XXII.

El concepto de modelo de negocio se transforma constantemente sin cambios desapacibles y con ciertos colapsos en una nueva sociedad digital inteligente (Negroponte, 2017; Bezos, 2018; Baron, 2018; Kelly, 2019), caracterizada por la fuerza de la información y la tecnología y la incorporación de estudios ininterrumpidos sobre información cuántica (Laszlo, 2004; Vedral, 2010; Acín, 2011), creando el desarrollo del nuevo paradigma intelectual de unas generaciones nacientes versadas en la técnica científica de comunicarse a través de la digitalización tecnológica de un sistema económico que interactúa rápidamente en un entorno social y cultural sin restricciones temporales. Es una especie de cronotopo mediático de los nuevos medios entender que la digitalización en su desambiguación conceptual ha creado inmensos impactos diferenciales que busca darle un correcto funcionamiento de predictibilidad, estabilidad, controlabilidad y alcanzabilidad.

Sus versiones más latentes reposan en la esfera de la tecnología cuántica como enfoque emergente de modelo de negocio basado más en incertidumbre que en determinismo. En cuanto a este desarrollo, ¿cómo se redefinirá el concepto digital: desde los medios y los periodistas o desde la tecnología y la industria?

¿La crítica devenida de las miradas socioeconómicas de la sociedad escapó de las realidades subyacentes de la información subjetiva de quien la observaba? No se decodificó la realidad a las leyes de la física, sino a la naturaleza de la conducta humana de la época. En este aspecto, el paradigma de la teoría crítica configurada por la observación de la sociedad de la época se centró en procesos comunicacionales insuficientes. Esto fue una muestra representativa de un universo más complejo que no se percató.

Sin embargo, hoy claramente se puede ver la diferencia con la neurociencia, disciplina que lo recrea diferente. El cerebro se adapta al contexto social porque asume un ambiente tecnológico diferente.



“Percibimos es solo una aproximación a la realidad” (2014, titulado en blog)<sup>13</sup>.

En el campo de la física, se pasó de la física clásica –basada en las leyes de Newton– a la física cuántica, donde las cosas están regidas por principios superpuestos y entrelazados que alteran los protocolos existentes de las teorías de la información, surgiendo un mundo *microcósmico* y diminuto que se encamina a comprender que nuestra interacción con el mundo real supera “las condiciones fundamentales para que surja el propio mundo” (Vedral, 2013) y desafiando, de este modo, el sentido común en diferentes escalas de observación.

Estas dimensiones subatómicas introdujeron supuestos sobre la realidad que aprendemos ya que somos seres informados y, al mismo tiempo, creamos información. La neurociencia, la biotecnología y el genoma humano, como fenómenos de la inteligencia artificial, transmutan la percepción de tiempo y espacio. Los seres humanos reciben, envían, producen y transmiten mensajes adaptándonos a los cambios.

El negocio del papel pasaba de un producto tangible a un producto digital, aunque seguía siendo la información una manifestación de carácter física. En este sentido, veamos por ejemplo el aspecto físico en lo digital, si la información no es física (no contiene el bit de información: 1 o 0) y reside en una unidad informativa donde los hechos son binarios y se decodifican en la realidad humana, ¿cuándo llegó a ser un modelo de negocio? ¿Se debió a instrumentos de intercambio económico en la edad antigua mediante el trueque o evolucionó en la noción de intercambio a través de fases de la economía? ¿Cuándo cambió el mundo de los periodistas y de los editores? Debe asumirse que la solidez del concepto de modelo de negocio giró en espiral, la visión de la industria cultural y de las masas fueron opiniones iniciales en la perspectiva de los medios (McQuail, 2010).

---

<sup>13</sup> Susana Martínez-Conde y Stephen Macnick, del Laboratorio de Neurociencia Visual del Barrow Neurological Institute, concluyeron la investigación divulgada en el libro “Los engaños de la mente (2014)”.

Caracter	Bits
7	111
A	01000001
\$	00100100
i)	0011101000101001

**Figura 11. Ejemplo de caracteres de trabajo binario.**

Elaboración propia a partir de BID, Tecnología cuánticas (2018).

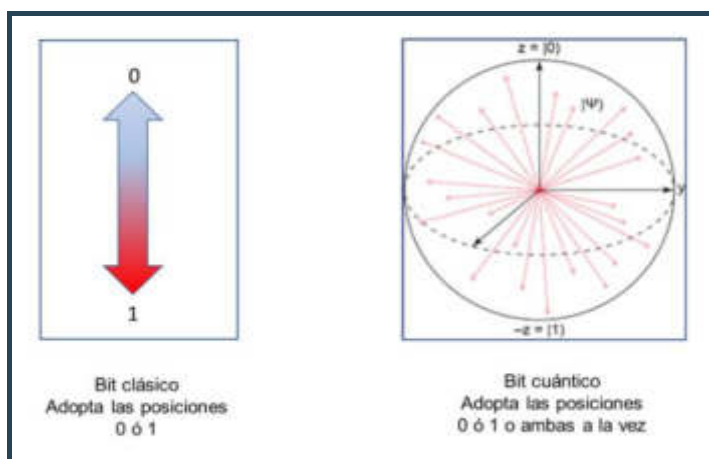
Latorre (2017) afirma que las nuevas tecnologías cuánticas suponen una disrupción en sectores que involucren seguridad (criptografía), computación avanzada o sensores. En cierto sentido, la comunicación solo sufrirá los efectos de nuevos algoritmos de privacidad.

En cuanto se definan las reglas de una criptografía poscuántica, todo seguirá –más o menos– como ahora. El canal webinar a través de entrevistas a expertos señala que la robótica, el Internet de las cosas y la inteligencia artificial moldean el futuro de hoy que va desde vehículos eléctricos y autónomos, ciudades para los peatones donde la gente puede ir andando y no necesite conducir, hasta proyectos que consisten en mover muebles y paredes mediante elementos robóticos.

El nuevo mercado se hizo presente con la “tecnología disruptiva” (*disruptive technology*). Fue en 1995 cuando Clayton M. Christensen acuñó el concepto y, posteriormente, la idea fue publicada en el artículo “Disruptive Technologies (Catching the Wave)”, apareciendo como coautor junto con Joseph Bower. Ambos describieron el término más profundamente en el libro “The Innovator’s Dilemma”, publicado en 1997, con el término “innovación disruptiva”, enfocando que algunas tecnologías son intrínsecamente disruptivas o sostenibles de por sí.

A este paso, ordenadores y simuladores más potentes y esquemas de criptografía seguros (Castells, 2000; Vedral 2010; Acín, 2011; Manovich, 2014) también interrumpían los procesos de negociar la información. Un mundo de “*bits cuánticos*” o “*qubits*” que universalizaban superpuestos de posicionamiento en el 0 y el 1 al mismo tiempo, aludiendo a sistemas de medición matemática para entablar premisas donde la información sobrepasase el mundo binario

que precedía la realidad cotidiana del bit de 0 ó 1 a 1-0, 1-1 y, en este orden y sentido, la combinatoria de estos números podía demostrar estar en más de un estado a la vez.



**Figura 12. Diferenciación entre el procesamiento clásico y cuántico de la información.**

Elaboración propia a partir del Instituto español de estudios estratégicos (2018).

En este marco de pensamiento, el hipertexto<sup>14</sup> (Scolari, 2010) no se visualizó como una herramienta de trascendencia en el consumidor de hoy; se convirtió en un dispositivo de alto alcance, siendo este servicio un impacto tecnológico de digitalización importante; transitando desde la libertad gráfica que yacía sobre la mano de un individuo cuando sostenía el lápiz para escribir sobre el papel; y sustituyendo la mano, el lápiz y el papel por el dedo y el teclado. Estas técnicas, vistas hoy por las nuevas generaciones de jóvenes táctiles, reescriben la historia del texto: más emoticonos, más símbolos y menos palabras. El sentido y la composición técnica de la escritura moldeó al nuevo lector redefiniendo el concepto (Eco, 1987, p. 1).

De caracteres imprimibles (con grafema), generados por un algoritmo de cifrado que cumple una cadena de mando lineal entre el emisor y receptor, hacia un sistema hipertextual no secuencial de textos

<sup>14</sup> “El hipertexto es quizás la única metáfora que vale para todas las esferas de la realidad donde están en juego las significaciones” (Scolari, 2010).

y documentos fragmentados que se entrelazan asociativamente para una lectura humana que pudiera comprenderse de forma automática en sus procesos.

Una visión semántica de un lenguaje codificado. Un entramado de signos, códigos, algoritmos con una intención comunicativa que adquiriría determinados sentidos en determinados contextos para humanizar un conjunto de elementos informacionales. Este paso, como avance procesal, connotó implícitamente una imagen cultural mirando la información como mercancía hipertextual en su carácter globalizador.

La codificación del lenguaje –representada semánticamente en forma de documento y el texto transcrito en el ordenador– incorporó elementos informacionales adicionales, constituyendo una nueva estructura del texto para mostrar la conexión de una diferente presentación estandarizada de referencia entre el *software* y la elaboración de páginas webs en sus diferentes versiones; definiendo una filosofía de desarrollo de diferenciación entre la estructura básica del hipertexto y el código denominado código *HyperText Markup Language (HTML)*. Esta creatividad concedió a Internet un ejemplo exitoso de los beneficios que posibilitaba de inversión y compromiso continuo en el campo de la investigación y el desarrollo de la infraestructura de la información.

La estandarización del lenguaje de texto clásico a las marcas de hipertexto representó su condición *sine qua non* exitosa en el mercado, dotada de significados potentes que mostraba su gratuidad en el entendimiento humano como extensión de la computarización y programación de la ciencia informática versus la lingüística textual. Ahora bien, la historia del hipertexto nos sitúa en la lógica de la informática, pero nos traslada a dos dimensiones generales en la cultura tecnológica. A través de su paso por la globalización, se marcó la manera de moldearnos como consumidores.

La gente se fue educando en el desarrollo del estándar *HTML* que constituye, hoy en día, la infraestructura primordial en la que se construye la *World Wide Web*. Por tanto, se entrecruzó con una informática hipertextual (de referencias cruzadas automáticamente)

que van a otros documentos (lexías) con la posibilidad de navegar en la búsqueda del conocimiento.

En 1945 Vannevar Bush fue el primero en describir el funcionamiento del *Memex*<sup>15</sup> a través de su artículo “*As we may think*”, un sistema muy parecido a lo que hoy conocemos como hipertexto, capaz de crear y seguir enlaces entre distintos documentos almacenados en microficha.

El resultado de esta investigación pudo haberse atribuido como un despertar reproductivo en el mundo de redes de la comunicación e interconexión como Internet. Sin embargo, la forma de financiación propia que caracterizó exclusivamente a las industrias culturales, estuvieron al margen de la comprensión de esos avances empresariales y la prensa diaria, la radio y la televisión generalista, solo coexistieron en algunos casos, con el desempaquetado o venta por unidades (Miguel de Bustos et al, 2019, p. 1).

Probablemente por similitud, el hipertexto fue ocultamente invisibilizado ante el calidoscopio científico de la teoría de la información hacia la entrada para los medios en la era digital. sumando desapercibidamente las estrategias en el campo de la industria comunicacional, en especial, la prensa y las grandes editoriales, para fidelizar a los lectores y generar nuevas fuentes de ingresos a lo largo de toda la cadena de valor.

Otras formas de hipertextos y documentos, como actividades de apoyo al fin último en la cadena de valor, se manifiestan cuando el usuario selecciona un hipervínculo con el documento enlazado y el *stretchtext*, introduciendo el hipertexto y su *hipertextualidad* de una herramienta de datos de la informática a una gama de hipervínculos capaces de crear comunicaciones interactivas. Una técnica computacional con estructura no secuencial que permitió crear, agregar, enlazar y compartir información de diversas fuentes por medio de enlaces asociativos. Un campo de actuación que en el pasado resultó interesante para algunos científicos de la época y que, hoy, su “gratuidad” produce una economía multisecuencial.

---

<sup>15</sup> Memex ush, V. (1945, Julio). *As we may think*. Atlantic Monthly, 176, 101—108. Se interpreta como la fusión de las palabras memory extender (o “extensor de la memoria”) pero al mismo tiempo como un dispositivo de base de datos, que nunca fue materializado por nadie, en el que se almacenarían todo tipo de documentos para evitar contexto posbólico.

Los indicios que permitieron la evolución tecnológica comenzaron incipientemente detrás de unas mentes brillantes agrupadas en un nicho de producción del conocimiento tecnificado que hacía la diferencia interdedisciplinaria de la manera de comunicarnos e informarnos en el cauce de una sociedad postcapitalista que anunció Peter Drucker en los años 40, observando una sociedad funcional basada en conceptos y creencias desarrolladas para organizar una realidad física específica al paralelismo social de como lo fueron las de la sociedad de Robinson Crusoe con San Juan Fernández, Leonard Kleinrock, del Instituto Tecnológico de Massachusetts (su sigla en inglés, MIT), publicó el primer documento sobre la teoría de conmutación de paquetes en julio de 1961. No es sino otro indicio que indicaba que en la historia digital se venía complementando formas con cierto método basado en los procesos creativos de la comprensión humana.

Este invento fue otro enlace asociativo, que pasó por alto, en los avances y técnicas metodológicas los servicios de las tecnologías, nutridos en enfoques y teorías dispares que no afectaban interdisciplinariamente la historia digital y su huella historiográfica.

Asimismo, Kleinrock convenció a Roberts Lawrence G. (otro investigador del MIT) de la importancia de su concepto de red y de la factibilidad teórica de comunicarse usando paquetes en vez de circuitos y publicando el primer libro sobre el tema en 1964, ameritando un gran paso en el viaje hacia las redes informáticas.

Aunque ya en 1978 *Aspen Movie Map* avanzó con el primer sistema hipermedia, efectuado por Lippman mediante la creación de un mapa virtual de la ciudad de Aspen donde el usuario podía moverse por las calles con el manejo de un *joystick*. Claro está, todo esto se mantuvo en el corazón del entorno de una sociedad industrializada entre el mundo natural y el mundo digital. A este paso, la modalidad futurista de la inteligencia humana seguía buscando el entrelazamiento definitorio de satisfacer sus curiosidades y necesidades en un modelo desarrollista económicamente activo.

Para la década de los años 60, fue importante el espíritu imaginario de la época. La sociedad intelectual demarcó la brecha tecnológica y la ligaba a los registros de un mundo futurista. Según la página web de Sociedad e Internet (1997), citado en Barry, Layne., Clark, David.,

Cerf, Vinton G., Kahn, Robert E., Leonard Kleinrock; se aleccionaba el camino mediante:

la primera descripción registrada de las interacciones sociales que se podían habilitar a través de la red, el cual, fue una serie de memorandos escritos por J.C.R. Licklider, director del programa de investigación informática de la Defense Advanced Research Projects Agency (DARPA) del MIT, en agosto de 1962, quien describió su concepto de “red galáctica”.

Detrás de estos escenarios, en plena posguerra, ya se tenía presente, más allá de la visión gerencial, industrial y mercantil, la lógica económica del desarrollo.

El concepto y funcionamiento del hipertexto como etiqueta de la digitalización poscapitalista, originada por el *Memex* de Vannaver Bush materializaba el auge del almacenamiento de documentos. Aunque Ted Nelson, en 1965, fue el primero en acuñar la palabra “*hypertext*”, su propuesta real fue *Xanadu*: un sistema que permitió que un mismo documento apareciera en múltiples contextos sin tener que haber sido duplicado. Un concepto extraordinario para cimentar la teoría matemática de la información formulada por Claude Shannon y predecirse la teoría de la información cuántica, suponiendo en ambas, un cambio de paradigma en el modo en el que concebimos la información.

Evidentemente, las herramientas tecnológicas y los dispositivos, que surgían en las sociedades intelectuales de las subsiguientes décadas de los 50, 60 70 y 80, emergían vertiginosamente en la manera de comunicarnos.

El primer sistema de hipertexto creado por Andries Van Dam fue construido en la Universidad Brown en 1967. Se llamó *HES (Hypertext Editing System)*. Se desempeñó un paralelismo cultural de realidades diversas gracias a la industria mediática que concebía ideológicamente el sentido de pertenencia que los medios de comunicación desempeñaban con la publicidad y su abstracción matemática.

Aunque dice el físico teórico del Instituto de Ciencias Fotónicas de la Universidad de Barcelona, Antonio Acín (2012), que se tuvo que



esperar hasta los años 80 para que una serie de investigadores interesados en la Teoría de la Información se plantearan el escenario de seguir adelante el avance tecnológico con la miniaturización de los dispositivos para la transmisión y el procesamiento de la información, en tanto que las estructuras periodísticas experimentaron la hibridez cultural del mundo no tanto en su concepción formalista sino en el reordenamiento organizativo de la fuerza laboral. Es lo que Castells (2000, p. 25) vaticinó sobre la revolución tecnológica centrada en torno a las tecnologías de la información.

Más tarde, sería el inicio intelectual de la reconfiguración de la sociedad a escala planetaria. Un comienzo reservado para los sistemas de todo el mundo con economías conjugadas en la disparidad de aprender globalmente de forma interdependiente. En espíritu, el concepto era muy similar a la Internet de hoy en día.

Disponer de datos precisos hizo que en las investigaciones iniciales como la de Van Dam se creyera en la realización de un conjunto de “ordenadores interconectados globalmente a través de los que todo el mundo podría acceder rápidamente a datos y programas desde cualquier sitio” (Sociedad e Internet, 1997, p. 1). Fueron Barry M. Leiner, Vinton G. Cerf, David D. Clark, Robert E. Kahn, Leonard Kleinrock, Daniel C. Lynch, Jon Postel, Larry G. Roberts y Stephen Wolff quienes, en 1997, demostraron las ideas a través de sus participaciones en la historia de los avances de Internet, introduciendo horizontes en la infraestructura. Una nueva forma de relación entre la economía, el Estado y la sociedad. Para Castells (2000), se dio como un sistema de geometría variable.

Lo global-local fue la antilogía de una estructuración en el concepto de red. Mientras, la Agencia de Proyectos de Investigación Avanzados de Defensa (DARPA) convenció a sus sucesores (Ivan Sutherland, Bob Taylor y Lawrence G. Roberts, investigadores del MIT), *Licklider*<sup>16</sup> J.C.R. comenzó con la primera descripción registrada de las interacciones sociales que se podían habilitar a través de la red. Imaginó un conjunto de ordenadores interconectados globalmente a

---

<sup>16</sup> Joseph Carl Robnett Licklider, conocido como J.C.R. o “Lick”, fue un informático estadounidense, considerado una de las figuras más importantes en ciencia computacional y de historia de la informática.



través de los que todo el mundo podría acceder rápidamente a datos y programas desde cualquier sitio. Apodado la Galaxia Internet.

Otra explicación a estos actos creadores se da en el año 1965 bajo la lógica de conseguir que los ordenadores hablasen entre sí. Fue Roberts Thomas Merrill quien conectó el ordenador TX-2, en *Massachusetts*, con el Q-32, en California. Prácticamente fueron ejercicios del conocimiento científico que abrieron las ventajas de la comunicación y la aparición de aparatos sofisticados con invenciones innovadoras. Por ejemplo, se creó la primera (aunque pequeña) red de área amplia del mundo mediante una línea telefónica conmutada de baja velocidad.

El resultado de estos experimentos fueron la constatación de que los ordenadores con tiempo compartido podían trabajar juntos, ejecutando programas y recuperando datos según fuese necesario en el equipo remoto. No obstante, el sistema telefónico de conmutación de circuitos era totalmente inadecuado para esa tarea, por lo que se prosiguió con desarrollos de perfeccionamiento de la red. La convicción de Kleinrock sobre la necesidad de la conmutación de paquetes tuvo su propia aceptación.

Los años 60 coronaron bases sólidas de invención. Se desarrollaron los *softwares* que permitieron nuevos lenguajes matemáticos. Uno de ellos fue el lenguaje *Common Business Oriented Language* (Cobol), siendo *Lisp* el primer lenguaje de ordenador utilizado para escribir. En 1963 se estableció el código *American Standard Code for Information Interchange* (ASCII). Un año más tarde los investigadores Thomas Kurtz y John Kemeny crearon el *lenguaje Basic*, surgiendo más programadores entre 1967 y 1969, como Seymour Papert quien diseñó Logo<sup>17</sup> y como Kenneth Thompson y Dennis Ritchie (*AT&T Bell Laboratories*<sup>18</sup>), quienes desarrollaron el sistema operativo *UNIX*<sup>19</sup>. En consecuencia, se inventaba rápidamente en materia de conexiones.

---

<sup>17</sup> El matemático Seymour Papert, uno de los creadores de Logo y responsable del uso de la tortuga. Seymour Papert creó Logo como lenguaje para los pequeños, con la idea que pudieran mover el robot tortuga utilizando instrucciones simples. Tomado de La historia de Logo, el primer lenguaje de programación [www.dea3.com.ar](http://www.dea3.com.ar)

<sup>18</sup> compañía estadounidense de investigación y desarrollo científico, actualmente propiedad de la empresa finlandesa Nokia.

<sup>19</sup> sistema operativo portable, multitarea y multiusuario; desarrollado en 1969 por un grupo de empleados de los laboratorios Bell de AT&T.

A pesar del avance de la época, el concepto de conexión se desmarcaba categóricamente y se dejaba atrás la incorporación de conceptos en los campos de la física, generados en los años cuarenta y cincuenta, obviando, con ello, paradigmas integracionistas. El mundo sería otro si se hubiese pensado en interrogantes como qué hubiera pasado si las leyes cuánticas pudieran haber cambiado la manera de conectarnos. La economía web hubiese sentido el impacto de Internet de hoy: “Internet se ha convertido en una especie de paraíso para los contenidos gratuitos. Cantidades ingentes de archivos musicales, vídeos, artículos, fotografías, *software* o informes pueden consumirse a través de la Red sin previo pago” (Bustos, 2014, p. 1).

Si, paralelamente, los avances desarrollados en los años 20 y 50 sobre los campos cuánticos hubieran dado un modelo para aclarar los “detalles de cómo las leyes de Newton emergen del dominio cuántico” (Hawking, 2010, p. 45), “los datos podrían ser el próximo petróleo de la historia” (Rotella, 2012. p. 1, citado en Díaz y Zaqui, 2015). Internet habría cambiado el modo con el que se hacen actualmente los negocios basados en la periodización de los datos como los actuales ‘big’. En esta dirección, el esfuerzo se centró por separado a nivel computacional e informático y a nivel tecnológico, por otro.

Estas proyecciones no buscan comparar el pasado y el futuro por el solo hecho de relatar una escena de la historia conocida, ni de establecer eventos consumados sin sentido. Se trata de entender que no habría diferencia entre el mundo natural y el mundo artificial, por tanto, las claves para entender los negocios surgidos en el pasado inmediato, vistos separadamente en los rostros de la tecnología digital, establecieron un método en la era de la inteligencia de las redes económicas mostrando el modo en cómo se hicieron los negocios. Luego de la invención de telefonía móvil, el contenido gratuito formó parte de la cultura de la red.

Algunas empresas prefirieron distribuir sus contenidos digitales a través de las redes móviles, en las que los consumidores se acostumbraron a pagar sus facturas de forma pasiva, como en el anuncio realizado por Nokia para permitir gratuitamente el acceso a contenidos musicales (Bustos (s/f); Crawley y Preston, 2007, p. 265). Afirma Nicolás Negroponte, informático y arquitecto estadounidense

de origen griego, fundador y director del *MIT Media Lab* (Laboratorio de diseño y nuevos medios), que no se trata de mirar el mundo solo a través de ordenadores, sino que, como parte del proceso fundamental de explicar la realidad (Codina, 1996), se trata de discernir la euforia teórica que ha traído el concepto de información en toda la gama de la vida. Y explica lo siguiente:

La ingeniería, la ciencia, la naturaleza y lo que hacemos serán la misma cosa; será un cambio enorme que está empezando ahora para cambiar quizás en treinta años; no se trata de ordenadores, comunicación, cosas digitales. Se puede pensar en un mundo sin enfermedades, en un mundo que no tiene incapacidades; podemos pensar en un mundo [...] de cambios muy dramáticos [...], muy diferente al teléfono móvil o a un teléfono inalámbrico o comer carne en Placa de Petri o sintética. Ocurrirán cambios muy dramáticos que no serán en el mundo digital (p. 76).

Aparte de los aspectos señalados, los desarrollos de los años 60 permitieron que DARPA evocara figuras representativas en las operaciones de redes, como la de Roberts Lawrence con la visión del concepto de redes informáticas. Esta etapa de arquetipos memorables conllevó hacia el diseño de un plan para ARPANET (Red de computadoras creada por la Agencia de Proyectos de Investigación Avanzados de Defensa).

En gran medida –y gracias a los conocimientos iniciados por los perfiles de la industria computacional– se dieron convergencias económicas. Paul Baran, Donald Davies y Roger Scantlebury contribuyeron a la promoción sobre redes de conmutación de paquetes para cifrar comunicaciones de voz en el Reino Unido, sobre lo que hizo la Corporación de laboratorio de ideas *Research and Development (RAND)*.

Todas las formas de financiación que se dieron en los campos de la ciencia computacional y textual estuvieron alejadas del costo de activos intangibles por la vía de la convergencia económica. Los cambios estructurales se daban a nivel de habilidades y destrezas de las personas. Según *Internet Society*, (1997) se llevaron a cabo en paralelo, sin que

los investigadores conociesen el trabajo de los otros en “Las labores del *Massachusetts Institute of Technology* (MIT-1961-1967), de RAND (1962-1965) y del NPL (1964-1967)” (p. 1).

La adopción de términos transfronterizos, tales como “paquete” del trabajo del NPL y la velocidad de línea propuesta en el diseño de ARPANET (pasó de 2,4 kbps a 50 kbps), fueron servicios demandados a nivel de redes programáticas (*Internet Society*, 1997). Concretamente fue en 1969 cuando el Ministerio de Defensa de los Estados Unidos puso en marcha *Advanced Research Project Agency Network* de forma restringida a departamentos militares, empresas armamentísticas y universidades para la investigación exclusiva en materia de defensa. El nacimiento de la red nació, por lo tanto, con el objetivo de compartir recursos entre privilegiados usuarios, naciendo Internet.

Se conoce, hasta ahora, que Internet fue el punto de partida de otras redes que se crearon en los años setenta, como UUCP (Unix to Unix Copy Program) y USENET (*USEr's NETwork*<sup>20</sup>), que ampliaban el acceso y a las que se unieron –ya en los ochenta– CSNET (*Computer Science Network*) y BITNET (*Becasuse It's Time Network*). No obstante, Douglas Engelbart diseñó en 1968 el NLS (On Line System), origen del sistema Augment, un medio basado en una interfaz que permitió la manipulación directa con el uso del dispositivo “ratón”. Douglas se solidariza con el estadounidense Ted Nelson –pionero del proyecto *Xanadu* (es el primer proyecto de hipertexto fundado en 1960) y promotor de la tecnología de la información– y juntos desarrollan un programa de computador que incorporó las nociones de hipermedia e hipertexto. (Barry, Layne., Clark, David., Cerf, Vinton G., Kahn, Robert E., Leonard Kleinrock, et al., 1997).

La idea de este megaproyecto estuvo en dos versiones. La primera –la filosófica– que representó la visión de conquistar el mundo mediante la idea de gran cantidad de ordenadores interconectados, una conectividad que almacenara, contuviera y expandiera todo el conocimiento existente, es decir, la hipertextualización de la documentación y racionalización del saber humano. La segunda

---

<sup>20</sup> Referenciado anteriormente como el acrónimo consistente en un sistema global de discusión en Internet, que evoluciona de las redes UUCP. Fue creado por Tom Truscott y Jim Ellis, estudiantes de la Universidad de Duke, en 1979.

versión procuró generar ganancias a través de los enlaces hipertextuales. Este ingreso sumaría el cobro de derechos de autor a través de un *transcopyright*.

En realidad, este último contexto intentaba gestionar un modelo de cobro reconociendo el derecho de autor. La web actuaría como un sistema automatizado mediante un rastreo de la obra que utilizara el usuario. Cualquier indicio de uso, citación, lectura y revisión implicaría un costo a beneficio del creador de *Xanadu*. Este sistema nunca llegó a implementarse. De ahí la poca extensión a la prensa digital (Barry et al., 1997).

Esta representación simbólica y significativa motivó otras intenciones en la sociedad a través de un salto de la comunicación humana (Watzlawick, 1936), cuyos axiomas teóricos conllevaron a la interacción social que se apoyó en nuevas creaciones y vínculos informáticos, computacionales y tecnológicos que arribaron en la era de la información como era digital, constituyéndose en un período de la historia adicional a la era de la información. Internet fue la tecnología decisiva de la era de la información del mismo modo que el motor eléctrico fue el vector de la transformación tecnológica durante la era industrial (Castells, 2013).

En esa línea de redefinición, DARPA se unifica con ARPANET, tomando en cuenta el presupuesto, las estructuras gerenciales y el desarrollo de los componentes. En consecuencia, DARPA –que surgió de la guerra fría como una consecuencia tecnológica– se une al programa de investigación computacional dirigido por el científico John Licklider para, luego, aparecer con ARPANET como el plan de ordenadores de red mejor acabado en la red de redes. (Barry, et al. 1997).

Según la Society Internet (1997), este paso encaminó las bases modernas del surgimiento de una nueva agencia de seguridad de carácter institucional, militar y tecnológico, con fuertes componentes estatales y privados financiados para los llamados procesadores de mensajes de interfaz IMP (*Interface Message Processors*), permitiéndose un vuelco en el proceso del desarrollo de redes y programaciones. Se empezó a dar forma a una nueva comunicación de conexión de intercambio informativo con los añadidos de la

programación conmutada que resultó funcional entre sistemas, programas y dispositivos, dando lugar a una nueva realidad entre la máquina y el hombre, entre la tecnología y el ser, entre la computadora y el mundo. Todos estos eventos se dieron concretamente en 1968.

Ese mismo año, el presupuesto que presentó DARPA fue superado por un grupo de investigadores estadounidenses y predecesores de la primera computadora de enrutamiento. El equipo de científicos de la informática fue integrado por Frank Heart, proveniente del eminente laboratorio Whirlwind I, que controlaba –ya en esa época– sistemas de radar militar y realizaba, a través de la compañía Bolt, investigaciones y desarrollo. A Heart le acompañó Beranek y Newman del Bolt Beranek and Newman (BBN).

El grupo desarrolló una minicomputadora robusta (Honeywell DDP-516) con capacidad de cambiar los datos entre las computadoras. Estos pasos procesaban el primer diseño intencional de la humanidad por abordar lo que hoy se conoce como la búsqueda de un súper computador cuántico. Mientras el equipo de BBN trabajó en los IMP con Bob Kahn para el desarrollo de unos ordenadores conmutadores de paquetes de ARPANET, Roberts, junto con Howard Frank y su equipo de Network Analysis Corporation, diseñaron el perfil expansivo de la economía de la red. Hubo una especie de carrera competitiva por innovar y desarrollar sistemas de red aspectos cruciales para el funcionamiento de la economía global en los negocios de estas compañías, a través de equipos y cómputos. Estos sistemas computacionales pudieron poner, en el centro de la economía, nuevas estructuras con aproximaciones de Internet, la Red de redes.

La diferenciación de las condiciones anteriormente señaladas, la apuntaron los medios de comunicación.

En el siglo XIX, la objetividad era la regla; en el XXI, la regla se pone en duda con los principios cuánticos. La “forma” de “informar” y producir valor en tiempo real es una complementariedad de los principios del observador y de la medición. La imagen y la palabra preceden la objetividad en la instantaneidad.

En la teoría de la información, la antigua premisa sentenciada en mayo de 1921 por Charles P. Scott, director del Manchester Guardian: “[...] el comentario es libre, pero los hechos son sagrados” (Ortiz,

2012), ya no se regiría por la comprensión de un modelo sobre las funciones del periodismo en las empresas periodísticas, sino que se basaría en la incertidumbre generada por los nuevos ecosistemas mediáticos, soportados por los avances tecnológicos de Internet.

Estos cambios ayudaron a la transformación de los negocios en la industria cultural para generar formas de consumo de vida que, hoy por hoy, trastocan la realidad. El modelo de negocio de la prensa digital coexiste, por tanto, en un mundo que se construye desde la fusión de las dimensiones de la tecnología y la economía (Peinado Miguel y Mateos Abarca, 2016). En la economía del conocimiento, la teoría de la información cuántica prescribe esquemas en el modo que procesamos la información.

### **2.7.1 Experimentos empíricos de la información**

La famosa paradoja del *Gato de Schrödinger* y el experimento mental de la doble ranura desaparecen ante la ciencia y en el propio terreno de la filosofía. Estos ejercicios mentales pueden ilustrarse en el siguiente experimento (Gribbin, 1984, pp. 11-12):

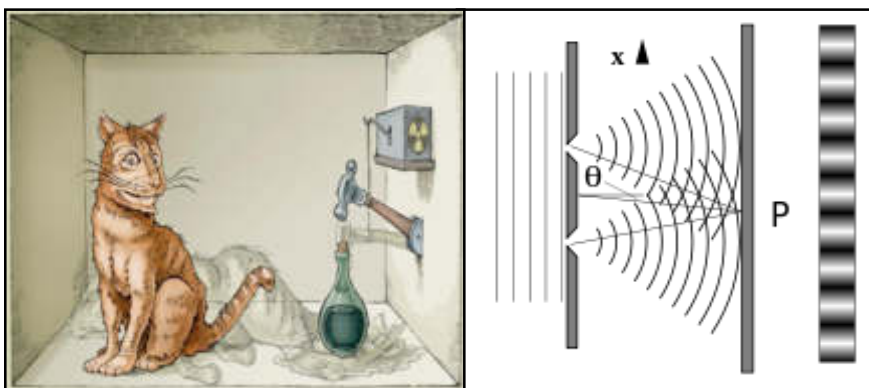
El gato que aparece en el título es un animal mítico, pero Schrödinger fue una persona real. Erwin Schrödinger fue un científico alemán que contribuyó al desarrollo, hacia la mitad de la década de los años 20. El mítico gato de Schrödinger se utilizó para señalar las diferencias entre el mundo cuántico y el mundo claro de cada día. En el mundo de la mecánica cuántica, las leyes habituales de la física dejan de funcionar. En su lugar, los acontecimientos pasan a estar gobernados por probabilidades. Schrödinger, tan preocupado como Einstein por las implicaciones de la teoría cuántica, trató de poner de manifiesto el carácter absurdo de tales implicaciones imaginando ese dispositivo experimental en una sala cerrada, o en una caja, dentro de la cual hay un gato vivo y un frasco con veneno, preparado todo de tal forma que, si ocurre la desintegración radiactiva, el recipiente del veneno se rompe y el gato muere. En el mundo actual existe un 50% de probabilidades de que el gato resulte muerto y, sin mirar dentro de la caja, podemos decir, tranquilamente, que el



gato estará vivo o muerto. Pero ahora nos topamos con lo extraño del mundo cuántico. Como resultado de la teoría, ninguna de las dos posibilidades abiertas al material radiactivo y, por tanto, al gato, tiene realidad salvo que sea observada. La desintegración atómica ni ha ocurrido ni ha dejado de ocurrir; el gato, ni ha muerto ni ha dejado de morir en tanto no miremos dentro de la caja para ver lo que ha pasado.

Las discrepancias en las explicaciones del experimento han tenido grandes avances (Wilbert, 1987). Los puntos de vista inevitablemente subjetivos del observador (Ball, 2018) marcan la diferencia, pero no son los únicos.

En el caso concreto del periodismo, el observador tiene un conocimiento lingüístico de la realidad y solo se accede a ella de dos formas: “con el lenguaje para poder compartirla y con la lógica para poder organizarla y hacerla manejable” (Sabán, 2019, p. 12). Con esta puntualidad ontológica –evidentemente subjetiva–, se entrelaza la aproximación teórica de dos teorías de información: la cuántica y la periodística, en la ciencia de la comunicación.



**Figura 13. Gato de Schrödinger y el Experimento mental de la doble ranura de Thomas Jund.**

Fuente INVDES con elaboración propia a partir de Investigación y Desarrollo (2018).  
<https://invdes.com.mx/ciencia>



Vease por ejemplo en Ramos et al., (2020) el siguiente experimento (pp. 532-534)<sup>21</sup>:

El “experimento Barajas”: es un experimento mental basado en un hecho periodístico real sobrevenido el pretérito 3 de febrero de 2020, cuando un *Boeing 767-300* del vuelo Air Canadá AC837 con destino a Toronto sobrevoló durante cinco horas el aeropuerto Adolfo Suárez Madrid Barajas en una maniobra de emergencia debido a un daño en una rueda al despegar, que se complicó con un problema del motor izquierdo. Durante ese tiempo, prácticamente todos los medios nacionales y muchos otros internacionales - vía *Streaming* por canales de *YouTube* - cubrieron el acontecimiento al mismo tiempo que la ciudadanía hacía lo propio con sus teléfonos móviles inteligentes (5G, con cámaras de alta definición, etc.), sin obviar a los pasajeros desde dentro de la aeronave. Este hecho se basó en un análisis teórico del “experimento de la doble rendija”<sup>22</sup> y de la “paradoja del gato de Schrödinger”<sup>23</sup>. Dos ejercicios mentales que tuvieron sus implicaciones en las explicaciones de los principios cuánticos, tales como la superposición, el entrelazamiento, el principio de incertidumbre de Heisenberg y el punto de vista inevitablemente subjetivo del observador (Ball, 2018). Todo, con el objetivo de alcanzar una aproximación teórica desde la teoría de la información cuántica hacia –posiblemente– el inicio de una nueva perspectiva científica en la teoría del periodismo. El avance de este enfoque interdisciplinar, con este (“experimento Barajas”) y próximos trabajos, logrará insertar el significado de “lo cuántico” al periodismo.

---

<sup>21</sup> El análisis ontológico del experimento mental está explicado en la publicación del artículo de la revista RISTI agosto 2020 y ampliado en profundidad en la conferencia del COISINT, octubre 2020 en la ciudad de Quito, Ecuador.

<sup>22</sup> Realizado en 1801 por el científico inglés Thomas Young (1773-1829).

<sup>23</sup> Concebido en 1935 por el físico austríaco Erwin Schrödinger (1887-1961).

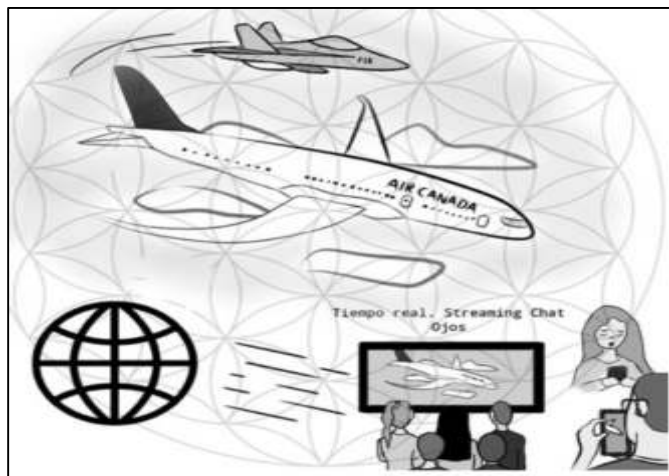


Figura 14. Experimental a escala humana y tecnológica en el mundo periodístico

Fuente: Ramos et al (2020).

En este sentido, el experimento Baraja fue observado desde diferentes dispositivos<sup>24</sup>, diferentes observadores en tierra y aire, a través de *streaming* por canales de *YouTube* en tiempo real. Los medios digitales como *La Vanguardia*, *RT*, *RTVE*, *TVE*, *El País*, y una docena de medios internacionales como *DW*, entre otros. Todos transmitían el hecho. Pero, ¿qué hecho periodístico? ¿Qué sucedió durante cinco horas? Los principios cuánticos de entrelazamiento informativo y la superposición revelaron que es difícil definir la existencia de una realidad objetiva inmutable en el tiempo.

La experiencia de los pasajeros informando la inspección del avión caza F-18 para despejar las dudas sobre el piloto del Boeing 767. El aspecto técnico de la torre de control del aeropuerto internacional

<sup>24</sup> Es lo que Antono Acín explica sobre la Ley de Moore para demostrar que la teoría de la información cuántica se vale de la comunicación mediante transistores electrónicos. En el experimento Barajas, el uso y avance tecnológico en miniaturización de los dispositivos que utilizaron para la transmisión y el procesamiento de la información permitió comprender el mundo en diferentes escalas a tiempo real, en este caso, fue a través de la observación por medio los dispositivos cuánticos como teléfonos móviles, cámaras, tablas, computadoras utilizadas dentro del avión por los pasajeros, chequeo de sensores y satélites del servicio militar español, los medios de comunicación digital y los diferentes sectores de la prensa, aviación y gobierno, militares y científicos.

Madrid-Barajas; los problemas del avión descrita por la federación de aviones<sup>25</sup> o la participación de chat de la audiencia comentando por *YouTube* lo que se suponía era el incidente. Todo esto sumó para interpretar que el periodismo de la prensa transita y se reinventa con la capacidad del observador, en especial cuando las mediciones provienen de herramientas, máquinas y dispositivos diminutos para interpretar esa realidad (Ball, 2018, pp. 17–73). Es por eso, que el uso de la tecnología es importante considerarla a nivel de la prensa y de los negocios. Partiendo nuevamente de la premisa máxima de la teoría cuántica que plantea la forma en que procesamos la información.

Desde este punto de vista, la sociedad de la información y la comunicación nos dieron unos medios mostrando la realidad de los hechos periodísticamente, con responsabilidad social generada por nuevas narrativas que mostraron el auge del progreso en la sociedad de la información (Latorre, 2017). A partir del universo mediático de los metamedios, dicha sociedad pareciera estar dirigida hacia una ecología tecnológica, holográfica, virtual: el Internet de las cosas (*Internet of Things*), la inteligencia artificial, la disrupción innovadora, los *chatbots*, los ordenadores cuánticos, los *smartphones*, las *tablets*..., y la posibilidad de estar aplicando cualquier aparato nacido del avance tecnológico. Todo ello propició, en la sociedad, nuevas formas narrativas que generaron valor y negocio, superando múltiples escenarios desde la teoría de la información (Salaverría, 2005).

Sobre esta cuestión, existe otra premisa: la información ya no será física (Acin, 2011); ya no será 0 ni 1, tal como lo define el código binario<sup>26</sup>. Ahora, la información, desde el universo cuántico, es de uso probabilístico (Ball, 2018, p. 94). En otro orden de palabras, esta codificación tecnológica traduce la idea de que cualquier observador mira los hechos reales en bits de información y, al tratar de describir esa realidad, solo pueden ser descritos y contenidos de 0 o 1 bits de información. En una aproximación cuántica, los hechos, no serían

---

<sup>25</sup> Los aviones comerciales volaron cinco horas en círculo círculos la zona de Almonacid del Marquesado, mientras se ermitía el permiso del aterrizaje.

<sup>26</sup> Un bit es un sistema de numeración decimal que usa solo dos dígitos: el 0 y el 1. Un bit o dígito binario puede representar uno de esos dos valores.

binario<sup>27</sup>, en consecuencia, el observador se cuestionaría la realidad observada. Por tanto, de qué información se hablaría si se reconoce que una unidad informativa se encuentra más allá del dígito binario. Se crean nuevas realidades, superando, así, el modelo clásico informático del bit. La pregunta en cuestión reside en cómo sería el tratamiento informativo en una empresa periodística que necesita presentar los hechos, vender el producto y ofrecer el servicio.

Al respecto, se devela otro panorama que converge desde la física newtoniana hasta Hawking: la relación del almacenamiento de la información con el periodismo de datos. El futuro del almacenamiento, la codificación, la seguridad y análisis de datos, hoy conocido como *big data*, conllevó a un nuevo profesional de la comunicación, al periodismo de datos y al ciberperiodismo (Carruzo, 2008).

En consecuencia, comprendiendo que los fenómenos que se observan a diferentes escalas cuánticas cambian la realidad, el análisis de datos y el perfil del comunicador ya forman parte del nuevo orden de la empresa periodística. Más allá de la manera de entendernos y de buscar un engranaje tecnológico de sistemas informáticos que implican la hibridez de formatos impresos que se adaptan a las nuevas plataformas de la digitalización, los modelos de negocio, en el naciente ecosistema digital de una economía del conocimiento, trascenderían gracias a la comprensión de revisar que el paradigma clásico de la información mermó con el razonamiento válido de sospechar la realidad que observamos.

Esta evolución intransitiva de la información se dio en el campo de la matemática y de la física, por cuanto en la investigación de las ciencias humanas y comunicacionales no se incluyeron los parámetros sociales de la medición dentro de los patrones observables de esa realidad. Un campo científico basado únicamente en estrechar los componentes fundamentales de naturaleza material del universo como una distancia inmutable entre el universo y el hombre.

Si bien es cierto, el objetivo principal de la *Teoría de la Información Cuántica* es entender cómo se puede manipular y procesar información almacenada en partículas cuánticas (Acín, 2010), no se

---

<sup>27</sup> En los principios cuánticos, estos bits tendrán más de dos posiciones; estarían superpuestos y entrelazados a la vez.

debe negar la probabilidad de que, al introducimos en las teorías del periodismo y la comunicación en la sociedad de la información, se nos invita al análisis de campos que emergen en los negocios de las empresas del ecosistema mediático. Por cuestiones de naturaleza tecnológica, como la criptografía y el periodismo de datos, el mundo de los periodistas también requiere de miradas con aspectos teóricos y metodológicos (Henríquez, 2010, p. 101).

Pero, en especial, porque el análisis es original desde el punto de vista de relacionar que la teoría de la información cuántica y la teoría del periodismo son alteradas en las estrategias de negocio de la nueva economía, a través de la prensa digital.

### **2.7.2. Nueva economía y prensa digital**

Ciertamente, si partimos de la base que la información fue considerada como mercancía, es decir, que se puede comprar y vender bajo la responsabilidad social del periodista; la noticia, se convierte entonces en el valor procesado como mercancía.

Subsiguientemente, el modelo de negocio que surge hoy es parte de una realidad del conocimiento científico, matemático, tecnológico y físico. Por ello, la tesis central de esta investigación muestra una narrativa académica fundada en dos dimensiones.

La primera dimensión es una interpretación del sistema teórico de la ciencia de la información como método científico, para dar cuenta de sus profundos cambios en la forma de transmitir y procesar información en los modelos de negocio, tomando en cuenta la especialidad de la teoría de la información.

La segunda dimensión es una argumentación de los movimientos que emergen de la conexión que existe entre la visión que tenemos de modelos de negocio y su constante mutabilidad en los procesos tecnológicos, mecánicos y creativos, en especial, por las transformaciones de un sistema económico.

Por último y sin intenciones de dogmatizar la ciencia de la información, en este estudio se busca repensar el concepto de modelo de negocio en la teoría de la información. No se puede decir que cualquier enfoque es más importante o real que el otro. En el objeto de estudio, somos libres pensadores para avanzar rigurosamente e ir

develando teorías sobresalientes, pero sin menoscabo a una teoría definitiva que ya no pueda ser mejorada. Analícese el siguiente contexto integrado:

El modelo de negocio de la prensa tanto gratuita, la perteneciente al nuevo sistema de metamedios y la propia prensa que transita del impreso hacia el digital sufren un futuro atiborrado de excesiva incertidumbre, en especial, luego de la pandemia del COVID-19.

En los tres escenarios, el contexto, tiene mucha similitud, la prensa padece de fortalezas integrales que defina claramente un modelo de negocio que articule los avances de la ciencia en lo tecnológico, económico, social, cultural y específicamente, en la formación de profesionales que estén formados con cualidades interdisciplinarias en la ciencia de datos.

En este sentido, tras el ajuste sufrido con la llegada de la crisis económica y desde una condición enigmática que se aplica en las nuevas teorías como la teoría de la información que devine de la física cuántica, ¿la prensa seguirá sobredimensionada? Hasta cuándo la prensa mantendrá su estatus de que todo lo que no crea valor para el consumidor debe ser eliminado o que los modelos de negocio de “plataforma” y de “negocios globales”, no siga sosteniendo las viejas escuelas (Ricart, 2015).

Una observación diferente puede medirse en los experimentos según el mundo cuántico, “al observar el fenómeno, este se modifica radicalmente desde el mero hecho de ser observado”. En este sentido, no se intenta resolver este misterio que es mal visto por algunos físicos modernos y que desde el periodismo pareciera un sinsentido. Se trata reflexionar si, a partir de este experimento es físicamente demostrable que la realidad es formada de información o, es consecuencia, de un nivel de conciencia humana y que es afectada a nivel disruptivo por aparatos sofisticados, nuevas tecnologías y avances científicos. En cuyo caso, son los nuevos valores que le darán el plus a la empresa periodística.

Una vez que entendamos que la información es física, empezamos a preguntarnos: ¿las leyes de la física limitan el modo en el que se procesa la información? Por ejemplo, ¿qué haríamos si nos pidieran que señalemos una información? Señalaríamos un pedazo de papel con

algunas notas. También podría escribir una carta. Es este escenario un paradigma o un nuevo modelo económico de generar ingresos para el ecosistema mediático digital. Para Ricart (2015):

Los modelos de negocio de las empresas del futuro se están creando hoy. Aquellas empresas incapaces de reinventarse y desarrollar un modelo de negocio adecuado simplemente no tendrán futuro. Desaparecerán. Vivimos un momento de cambio, y ya nos explicaba Peter Drucker que donde hay cambio hay oportunidades. Pero el que no ve las oportunidades verá amenazas. El futuro empieza hoy (p. 5).

Si bien es cierto que la información se transmite en forma de tinta y se remarca sobre el papel como también una fibra óptica o un disco duro, la información también en una forma que se cuantifica, no solo a nivel físico, sino a nivel ontológico y que altera la economía de los medios. Luego de un contexto mundial de pandemia con excesivas noticias falsas, negocios y empresas fracasadas la información ya no es meramente física. En el caso del disco duro, vemos que su formación tiene realmente un contenido físico si queremos guardar información en un disco duro de 100 GB, tenemos que pagar un dinero e ir a comprarlo, pero en el caso de la comprensión informativa, el disco duro o el almacenamiento informativo queda reducido a campos especializados que la empresa periodística no está preparada.

### **2.7.3. Interpretación del sistema teórico de la información**

Los físicos teóricos y matemáticos de la información construyeron modelos (Lazwell, 1948; Shannon y Weaver 1949) para que entiéramos cómo recibíamos el mensaje y la manera de comunicarnos, aislando el fenómeno de la información al conjunto de aspectos culturales desde un empirismo crítico, con fuerte influencia de corrientes funcionalistas.

Los científicos matemáticos, físicos e ingenieros, juntamente con los pensadores del funcionalismo, estructuralismo y empirismo – identificados en la Escuela de Fráncfort–, se ubicaron en una posición en que “la visión ingenua de la realidad no es compatible con la física

moderna”, tal como lo planteó Hakwing (2010). Fue una versión aducida en la perspectiva de la verdad del sujeto, en el hecho y en la razón científica.

En el universo mediático digital, el mundo convive con la disrupción tecnológica. Su paso evolutivo es tan rápido que es complicado percibir el modo en que afecta e influye su naturaleza en las personas, cambia los ritmos de las sociedades en rumbos acelerados y, sobre todo, se percibe el mundo tan contra-intuitivamente que el futuro desaparece ante “las narices” de sus propios pensadores.

La ciencia informativa puede ser estudiada en diferentes campos. Uno de ellos se basa en los avances de la información cuántica. Una dimensión abstracta que se oculta en un ambiente extraño, donde reinan el azar y la incertidumbre. En la física cuántica se llamaría *Transición de Fase*. Una teoría que anunciaron, además de Vedral (2010), David J. Thouless, F. Duncan Haldane M., J. Michael Kosterlitz y Ervin Lazlo. Se trata, entonces, de delimitar ciertas paradojas de las leyes matemáticas que rigen la transmisión y el procesamiento de la información y de la medición de la información en el campo de la tecnología y la nueva economía como el naciente modelo de negocio.

Rastrear la evolución técnica de la *Teoría de la Información*, tiene mucho recorrido. Tal amplitud es necesaria delimitarla por cuestiones de consideraciones académicas. En consecuencia, el nuevo modelo de negocio aplicado a la prensa digital cambia en tanto su “forma” y su conexión intrínseca para crear nuevas realidades se transforman, ya sea por disrupción tecnológica o porque entrelaza toda la trama de la vida en todo lo actuado e interactuado. Bien lo argumentó Lazlo (2016), cuando explicó que la información la produce el mundo real, “queriendo dar a entender que es un mensaje que realmente “da forma” a su receptor”. A estos elementos, se añade la visión del autor cuando explica la diferencia que existe para develar una realidad distinta a la que nuestros cerebros interpretan:

El gran físico inconformista David Bohm la denominó “información”. La información no es un artefacto humano; no es algo que se genera escribiendo, calculando, hablando o mandando mensajes. Como ya sabían los antiguos sabios y ahora los científicos están redescubriendo, la



información la produce el mundo real y la transmite un campo fundamental que está presente por toda la naturaleza (Lazlo, 2016, p. 14).

Desde una esfera global, se tendía a comprender el concepto básico de la Teoría de la Información delimitando su función al aspecto físico de almacenar y transmitir información entre dispositivos. Los episodios más destacados conllevaron a pensar que las formas de comunicar tenían que evidenciarse científicamente. Esta idea se sostuvo como uno de los avances científicos más importante del siglo XX. Sin embargo, a finales del XX y principios del XXI, se despertó el interés y las miradas de científicos por descubrir nuevas formas de entender el modo en que encausamos la información. La capacidad de aceptación y adaptación de la Teoría de la Información ha llegado a las más recientes *Teorías de la Información y de la Computación*, es decir, a la comprensión de la información en la *era digital* con tránsito a la *era de la información cuántica*. Aunque en este trabajo no se escriben todos los episodios que produjeron las arduas cuestiones epistémicas, técnicas y tecnológicas, si se caracterizarán los argumentos que dejaron su impronta como los aspectos más relevantes en la historia del mundo y que hoy han cambiado conceptual y metodológicamente la vida de la gente. Entre ellas, la mecánica cuántica. Esta teoría, definida en un concepto muy sencillo sin tecnicismo físicos, “se vio obligada a crear ideas nuevas sobre las cosas súper pequeñas; representaciones que parecían extrañas; que eran “imposibles de ver con nuestros propios ojos” (Ridnik, 1977, p. 2). Para Planck, esta teoría era ilógica y avanzada:

Planck había conseguido averiguar lo que sí tenía lugar. Pero, para hacerlo, se había visto obligado a contradecir las leyes de la física clásica. Decidió que la radiación electromagnética (la luz) se comportaba como las ondas y como las partículas. A estas ondas-partículas las llamó “quanta” (palabra latina que significa “¿cuántos?”). Según Planck, la radiación electromagnética de baja frecuencia (luz) se compone de *pequeños cuantos* y la radiación de frecuencia más alta de *cuantos mayores* (Strathern, 2014, p. 21).

Desde el uso de las innovaciones y las tecnologías, la disrupción tecnológica y la invención han dado sentido social a nuevas realidades. Realidades que pierden sentido en una misma acción ante un observador en un espacio multidimensional. El tiempo y el espacio han sido la clave en el momento de procesar la información, tanto para la visión clásica como futurista, naciendo un submundo de probabilidades que desafía al sentido común y, con ello, las formas emergentes de producir información. Este escenario que surgió siendo matemático y lineal sobre el medio, muta en la extensión del concepto de información en su noción de determinismo físico, por lo cual, se podría reinterpretar el sistema de comunicación general propuesto por Shannon y Weaver.

Según Castells (1996), “una revolución tecnológica, centrada en torno a las tecnologías de la información, modifica las bases de una sociedad”, por ello, los conceptos, las condiciones por las cuales el conjunto de reglas y principios enmarcados en premisas universales, serán siendo ejes de continuidad teórica.

Aunque sus generalidades y leyes florecieron en contextos específicos de la década de los 40 con los trabajos de Claude E. Shannon y Warren Weaver, ya había indicios en una década más temprana (que derivaron de los trabajos de John von Neumann con modelos matemáticos en la teoría de conjuntos) de premisas axiomáticas propias de la taxonomía del periodismo. Los rastros teóricos que originaron que exista una concepción diferente de la prensa digital clásica, lo integran ciertos elementos devenidos de la disrupción e innovación tecnológica del campo cuántico. Teoría que, por cierto, tiene asideros cada vez más fuertes en el mundo de la economía.

Pero ¿qué se ha escrito sobre la teoría de la información? La documentación, los experimentos, la demostración de ideas, los orígenes, los conceptos y la historia de la evolución tecnológica aportaron nuevas interpretaciones en la antigua manera de enviar y recibir los mensajes, forjando así el papel y su significado en el mundo.

En el diccionario interdisciplinar digital autobiografiado por Holik (2016), se enuncian las distintas interpretaciones de los teoremas de Shanon (1948) en la noción de la información y su problema comunicacional. En este aspecto, Holik abordó una revisión teórica de

noventa autores que discuten la medida de la información y su perspectiva.

Bien es conocido que la primera formulación sobre las leyes matemáticas que rigen el sistema teórico fue abordada por Hartley en 1928 (López y Somonetti, 1995) y el principio del mismo fue atribuido a Shannon y Weaver en 1948. En estas leyes se analizaron, a juicio de esta investigación, dos elementos importantes del sistema de transmisión del mensaje: la medición y la incertidumbre generada por el propio concepto. Aunque no se pretende ahondar sobre el sistema matemático, es necesario comprender que sus estudios dejaron abierta la posibilidad de llevar adelante las probabilidades de comprensión del mensaje y la transformación de la incertidumbre<sup>28</sup> generada.

Cuando se publicó el primer trabajo de Shannon y Weaver, el primer artículo no había sido impreso con la generalidad que salió posteriormente en el libro en 1964<sup>29</sup>. El artículo inicial (*Scientific American*, de julio de 1949) fue más sencillo en su diagrama: consistió en una introducción expositiva a la teoría general. El enfoque podía ser leído e interpretado como una concepción enfocada en el campo de la informática sin profundizar mucho en aspectos matemáticos.

Posterior a las ideas de los principios fundamentales de la comunicación y los aportes terminológicos devenidos como entropía y bit, se fueron dando nuevas “formas” a la comprensión matemática de esta realidad. Consistía en la introducción certera de por qué y para qué se codifica la información (Quiroz, 2000). De modo que los estudios de Shannon y Weaver siguen siendo los contribuyentes de la teoría de la información. Podría interpretarse que sus aportes no han acabado. Aún hay que seguir mirando su teoría en el espacio de la incertidumbre y la entropía. De tal manera que los recientes logros en la seguridad de las redes informáticas y semánticas de la web llevan el sello de los matemáticos. Ellos dieron luces en materia de codificación y decodificación del mensaje. Este adelanto trajo consigo el propósito de

---

<sup>28</sup> Concepto analizado en un artículo científico sobre las teorías de la información y en el cual se acuñó el concepto de “*interdumbre*” que fue publicado en el año 2017, mismo que será abordado más adelante.

<sup>29</sup> Tomado de la fuente original del libro *The Mathematical Theory Of Communication*, de Claude E. Shannon y Warren Weaver (The University Of Illinois Press. URBANA. 1964).

cuantificar la información y de ir más allá del concepto de *información*. Un concepto que supuso la existencia de duda o incertidumbre.

La incertidumbre implicó que concurriesen diferentes alternativas que deberían ser elegidas, seleccionadas o discriminadas (López y Somonetti, 1995, p. 3). De modo que estas características matemáticas que trascendieron en la vida de la gente con un lenguaje concreto pasaron a un contexto de comunicación masivo (radio, prensa, televisión, cine, telefonía) y a sistemas de seguridad militar (transmisión de satélites, líneas telefónicas seguras, códigos secretos o criptográficos, transferencias electrónicas, identificación electrónica, *password*) que transformaron los negocios, diseñando las estrategias para consolidar modelos y marcas y firmas. Todas estas operaciones de *Códigos Detectores* y *Correctores de Errores* se sumaron a las ventajas empresariales. Emergieron formas de negociar desde la industria y la empresa. El *software* tomó el mando (Manovich, 2012). Las sendas de las competencias dieron partida a las marcas que negociaron desde la idea hasta la producción de bienes materiales o del procesamiento de materiales físicos (p. 8). Pareció claro que una contribución de la generalidad de una idea basada en un diagrama de transmisión de datos permitiera los cambios en la sociedad y engrosara las arcas de las empresas con el mejoramiento de la comunicación, que se sustentó por la formalización de la teoría de Shannon y Weaver.

Al principio pareció obvio diagramar un sistema de comunicación, pero este desglose del diagrama alentó ciertos malentendidos. “Vale la pena señalar que Weaver hizo todo lo posible para fomentar el malentendido, sosteniendo, por ejemplo, que la “comunicación es uno de varios procedimientos mediante los cuales una mente afecta a otra” (Shannon y Weaver, 1948, p. 3) y, a diferencia de Shannon, se refirió no solo a problemas “técnicos” sino también “semánticos” y de “efectividad” (Shannon y Weaver 1948, p. 4)

En la figura 3, podemos observar el diagrama general elaborado originalmente por Shannon y Webber, publicado en 1964.

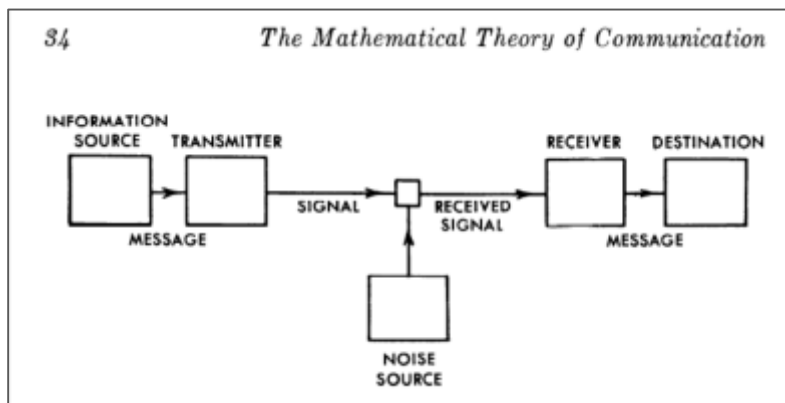


Figura 15. Diagrama de un sistema de comunicación.

Fuente: Shannon y Webber (1964).

Podría decirse que las investigaciones realizadas por estos matemáticos, creó ciertos énfasis en la transmisión del mensaje, un tanto técnica y un tanto semántica, afianzado que el proceso de comunicación se debió a la construcción de un modelo de negocio inevitablemente heterogéneo y representado como parte de la estrategia de negocio, desde los problemas ingenieriles de la transmisión técnica del mensaje y el papel de observador en la recepción del mensaje.

Ha habido suficientes manifestaciones que evidencian que los modelos de negocio se complementan con estrategias y que, para otros, las estrategias hacen el modelo de negocio (Zott y Amit, 2009; Campos-Freire, 2010; Evangelista, 2014, García, 2014, Zaqui, 2015). Ambos – modelo y estrategia– mantienen la lógica racional que permite pensar en una naciente “lógica difusa” que se contempla desde el campo de la inteligencia artificial.

#### 2.7.4. Cronología de la teoría de la información

En la década de los 40, posterior a la recesión económica estadounidense de los años 30, las categorizaciones terminológicas y conceptuales referían estados diferentes. Por una parte, se centraba la idea de establecer en los negocios la creación de valor y redes de valor netamente objetivos: compraventa, costes, beneficios, precios, productos, bienes y servicios (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Por otro lado, la historia académica ocultó inintencionadamente una arquitectura basada fundamentalmente en datos físicos y subjetivos de la comunicación humana, transformando la cadena y red de valor en procesos devenidos del sistema económico y comunicacional y ocupando el espacio de la representación relativa de los estándares organizacionales establecidos desde la década de los 40.

Sutilmente, fueron incorporando al sistema económico, escuelas de negocios, realidades y disciplinas estratégicas de la administración pública y privada, modernizando paulatinamente la administración y la innovación. Un modelo corporativo único, sellando un mercado ocupado en monopolios divididos. En consecuencia, la relación de esta interacción dio la división de la naturaleza propia y multidimensional de la información sobre la sociedad del conocimiento como vanguardia de la innovación tecnológica.

Se acentuó el paradigma científico de la información como un sistema compartido y emergente del conocimiento que cambió el estado de conocimiento del sujeto en la sociedad y los sistemas comunicativos y económicos que formaron la pirámide producción, intercambio y distribución. Sin embargo, no develó lo más importante: “el universo *in-forma-do*”. Castells (2010, p. 71), bien lo predijo: “la capacidad de cualquier persona para encontrar su propio destino con la red y, si no lo encuentra, para crear y publicar su propia información, suscitando así la creación de una nueva red”.

Las invenciones patentadas desde 1642, como la pascalina de Blaise Pascal, lograron que la vaguedad de la época acreditara lentamente objetos y técnicas que suplieran las necesidades de la gente. Las creaciones materiales de nuevos productos susceptibles de ser encaminados por las diferentes maneras de imprimir, transcribir, y transmitir letras y mensajes dieron cabida a manifestaciones y puntos de vistas matemáticos, técnicos y filosóficos. Invenciones que dieron “forma” física a la transmisión de mensajes: la primera máquina de escribir (1714), el estampado de caracteres en relieve para que los ciegos pudieran leer (1829), el “tipógrafo” (1859), el fonógrafo (1870), el teléfono (1876), el mecanismo de escritura y la propia técnica mecanográfica (1890), las primeras computadoras en el mundo Z1, Z2 y Z3 y las posteriores generaciones de computadoras. Se demuestra que

la transmisión del dato se ha convertido en una obra inacabada, tanto en la rama de la ciencia computacional, cibernética y comunicacional como la del propio espíritu humano (Manovich, 2014).

Ese contexto histórico, sociocultural y filosófico, transcurrido en la revolución industrial y del mercado, fue el resultado de un conjunto de acontecimientos que marcaron a la humanidad como una fase de la historia convergente y disruptiva que se transformó en una perspectiva diferente de concisión y estructura directa. La aparición de elementos culturales de la época como la burguesía, las clases sociales y los intelectuales privilegiaron la manera de comprender y acceder al conocimiento.

Esta reordenación cultural, económica y científica se conjugó para dar nombre a una nueva estructura un poco más compleja, representada en una nueva economía. Las invenciones de equipos funcionales, como el telégrafo, el teléfono, la radio y el ordenador, sentaron las bases –sin precedentes– para la integración de la comunicación, sin obviar que Internet cambió la mirada del mundo y, de allí, el nacimiento de la economía digital.

Con el surgimiento de las revoluciones tecnológicas e Internet, la radio, la prensa, el cine y la televisión se fueron readaptando desde su condición más esencial y su naturaleza originaria. Los medios se fueron especializando con nuevos significados que desembocaron, para finales de los 70, en la industria cultural y en un innegable poder de influencia social. Los procesos económicos, políticos, sociales y culturales, impulsados por la guerra fría y las rivalidades tecnológicas y militares de la posguerra, minaron el desarrollo de sectores encargados de la creación, producción, exhibición, distribución, difusión de propagandas y servicios publicitarios en aspectos de entretenimiento y arte para las masas, consolidando los factores del fenómeno de la globalización. Señala Manovich (2014):

Los medios modernos son el resultado de las tecnologías y de las instituciones que se desarrollaron entre la segunda parte del siglo XVIII y la primera del siglo XX. Periódicos masivos, editoriales de revistas y libros, fotografía, cine, radio, televisión e industria de la grabación. “Datos información” viene de diversos campos profesionales, con

sus historias diferentes: estadística social, economía, administración de negocios, mercados financieros (p. 28).

Con esta revolución tecnológica de una economía que emergía invisiblemente conviene hacer referencia a dos momentos históricos que se cobijaron en el seno de diferentes teorías de los enfoques *socioculturista* y *sociomediáticas* enunciados por McQuail (1985), cuyas implicaciones resultaron banales en su carácter interno. La modernidad y la posmodernidad fueron dos corrientes de pensamiento que, de diferentes maneras impulsadas por factores globalizadores, contribuyeron al sistema de ventas y consumo de la gente. Por ello, el oportuno desarrollo de ARPANET –con los avances de análisis, diseños, medición, nodo (Network Measurement Center de UCLA)– fue la primera prueba de tráfico de datos que tuvo sus esfuerzos en 1969 entre las teorías de conmutación de paquetes y la conexión del primer host y el IMP.

Los investigadores de los diferentes programas del MIT –DARPA y ARPANET– inician la integración rápida del concepto de Internet. Estos indicios dieron una oportunidad a la nueva economía en términos de evolución de fábrica a conocimiento.

La simulación de las computadoras y los diseños de las técnicas empiezan a compatibilizarse e hibridarse en las esferas culturales, económicas, militares, sociales y políticas. El medio se ajusta con estas nuevas estructuras provocando factibilidades de comunicación al concepto a posteriori de la industria cultural y, mucho más, a las bases de la difusión de la información y la producción del conocimiento. El proyecto de Doug Engelbart, “*Augmentation of Human Intellect*” (aumento del intelecto humano), que incluía NLS, fue uno de los antecedentes del sistema de hipertexto y el segundo nodo descubierto en el *Standford Research Institute* (SRI). Detrás de todos estos elementos de conexión estuvo el *Network Information Center*, liderado por Elizabeth Feinler, quien ciñó tareas de mantenimiento de tablas de nombres de host con la especial tarea de asignación de las direcciones electrónicas.

Estos rasgos estuvieron profundamente interrelacionados en nuevos conceptos y lenguaje en la información de masas, orbitando en escenarios y sistemas de medios en la generación de consagrar el uso



del primer sistema de correo electrónico, conocido como *mailbox*. Las universidades cumplían su papel, aportando métodos matemáticos con un panel de investigadores en materia computacional e informática. Véase que la Universidad de California y la Universidad de Utah añadieron proyectos de visualización de aplicaciones a la lista visible de autores como Glen Culler y Burton Fried, elevando el nivel de la investigación para resolver el problema de la actualización en la red. Con numerosas contribuciones, se hacía el precedente de involucrar a más gente y más interesados. Cabe señalar que los medios estuvieron en esa lista de participantes interesados.

A finales de 1969 ya había cuatro hosts conectados en ARPANET. Implícitamente en esa década, la investigación sobre redes concentraba el compromiso de trabajo sobre su desambiguación tecnológica. En la actualidad continúan los trabajos de índole estructural en la Red de redes, tanto en su manifestación semántica, como de lenguaje y algorítmica.

El problema comunicacional estuvo enfocado en el proceso de búsqueda de patrocinio de redes, *hosts*, programas, *software* y protocolos de herramientas. La noción de información se derivó por tanto de la técnica instrumental y teórica de las disciplinas matemáticas. La capacidad de los sistemas de comunicación para transmitir los datos llegó al mercado como un lenguaje binario nacido del avance teórico aplicado a la tecnología.

La economía mundial miró cómo organizar la información como un recurso infinito del conocimiento humano fundamentado en el intercambio y la transmisión. En los siguientes años, se añadieron rápidamente ordenadores a ARPANET y el trabajo anticipó, en la década de los 70, el desarrollo con nuevos sitios a través del experto Stephen Crocker, líder del Network Working Group (NWG), también llamado Network Control Protocol (NCP). Los inicios en avances computacionales –en los 60– permitieron que en los dos primeros años de los 70 los usuarios pudieran emprender el desarrollo de aplicaciones para la red.

En octubre de 1972 las finanzas dominaban el pensamiento estratégico (Schnaars, 1991, p. 9). Robert Kahn mostró por primera vez en la historia de las computadoras, el éxito de ARPANET. El público

mediático y empresarial contemplaba la conexión de cuarenta computadoras. La *International Computer Communication Conference* (ICCC) fue una manifestación que conllevó al éxito de ambiciosos proyectos para que tuvieran fondos económicos. Esta demostración organizativa logró unos objetivos e intereses beneficiosos para los medios de comunicación. Las empresas periodísticas miraban con expectación el inicio de la nueva transformación informativa. La primera demostración pública de esta nueva tecnología de redes iniciaba un ciclo de alianzas de marketing para satisfacer a los consumidores.

No obstante, el origen del marketing, que fue desarrollado originariamente por Peter Druker en los años 50, asentó en los primeros años de los 70, el predominio de los mercados mundiales con la consagración inequívoca de la representación de los medios y los sectores de empresas de innovación y desarrollo.

El impacto continuó en esa década. Fue Ray Tomlinson (de BBN) quien “escribió el *software* básico de envío y lectura de mensajes de correo electrónico, motivado por la necesidad de los desarrolladores de ARPANET de un mecanismo sencillo de coordinación” (*Internet Society*, 1997); y fue Roberts Kahn quien amplió su utilidad escribiendo la funcionalidad del correo electrónico para describir que se podía “hacer listas de mensajes, leerlos selectivamente, archivarlos, reenviarlos y responder a los mismos” (párr.6, capítulo orígenes del internet).

El correo electrónico se transformó en la aplicación de red más importante hasta el día de hoy. *Google* lidera en las empresas periodísticas el servicio de análisis de tráfico de usuarios, visitantes y competidores, generando herramientas que brindan información según el sitio web, la audiencia, la adquisición, el comportamiento y las conversiones que se llevan a cabo. ARPANET se convirtió en Internet.

Internet se creó fundamentalmente con la idea de expansión global. Sin embargo, es necesario hacerse algunas interrogantes. ¿Qué pasó después de esta creatividad de la expansión en *la Galaxia de Internet*? ¿Y las preguntas teóricas de los desarrolladores de programaciones, paquetes, tecnologías y redes elaboradas en los períodos de los 60 y 70? ¿La expansión de la red permitió predecir los avances de los siguientes

cincuenta años? ¿Existen nuevos desarrollos que el enfoque de la red en los emergentes *meta-medios* no contempló? ¿Este universo de innovación tecnológica y disruptiva fue acelerado por un golpe aleatorio o de patrones informativos? Los precursores de la red y la actual *Internet Society* explicaron que, más allá de su base ingenieril y matemática, después de ganarse el terreno del éxito, el concepto cobró sentido pionero en una escala dimensional. La marea de estos descubrimientos fue bastante dualista: ARPANET, pionera de conmutación de paquetes, y las redes de paquetes satelitales, entre otras redes. Internet fue concebida como una idea avasallante que, a su vez, fue técnica, subyacente y fundamental que inició para ordenar el mundo con datos y tecnologías que abarcó todas las ventanas del planeta. En esta percepción la selección tecnológica de la red no la dictó una plataforma particular, sino que incluyó la metáfora de ilustración de conceptos en la que se podía elegir libremente una *meta-arquitectura de interredes*.

Como un apartado importante cabe destacar que, hasta esos momentos, solo había un método general para federar redes. Fue el tiempo de los bits individuales, sincrónicos, clásicos y determinantes. A esto, se puede agregar que la década de 1960 se encargó de evidenciar el bien de la red. Un método de comunicación floreciente. Se abrió la posibilidad de las interconexiones entre redes, aunque había otras maneras limitadas de interconectar redes diferentes. Era necesario usar una como componente de la otra y la primera no actuaba como par de la segunda, ofreciendo servicios de extremo a extremo. Según algunos investigadores de *Internet Society* (tabla 4), Internet es un compromiso continuo de investigación y desarrollo, tanto en la infraestructura, información, como en la academia.

**Tabla 4. Investigadores promotores de la *Internet Society*.**

1	Vinton G. Cerf	Vicepresidente y director evangelista de Internet en Google.
2	David D. Clark	Investigador sénior en el Laboratorio de informática del MIT.

3	Robert E. Kahn	Presidente de la Corporation for National Research Initiatives.
4	Leonard Kleinrock	Profesor de informática en la Universidad de California; presidente y fundador de Nomadix.
5	Daniel C. Lynch	Fundador de CyberCash Inc. y de la feria de muestras y conferencia Interop.
6	Dr. Lawrence G. Roberts	Director ejecutivo y presidente de Anagran, Inc.
7	Stephen Wolff	Trabaja con Cisco Systems, Inc.

Elaboración propia.

Los investigadores de la *Internet Society* se sumaron a difundir los puntos de vistas de la historia vivida de Internet a partir de cuatro aspectos diferentes:

1. La evolución tecnológica inició con las primeras investigaciones sobre conmutación de paquetes y tecnologías relacionadas.
2. Operaciones y gestión de una infraestructura operativa global y compleja.
3. Ámbito social y comunidad de internautas trabajando juntos para crear y desarrollar la tecnología.
4. El aspecto de la comercialización: transición de los resultados de las investigaciones a una estructura de información.



**Figura 16. Logo de la ONG *Internet Society*.**

Fuente: [www.internetsociety.org](http://www.internetsociety.org).

Cuando en 1986 se creó la *National Science Foundation Network (NSFNET)*, las conexiones se multiplicaron a través de redes universitarias y de investigación (no solo estadounidenses, también europeas). A partir de 1990, comienza a hablarse de las autopistas de la información, dentro de las cuales, Internet ocupa un lugar más que destacado por incorporar aquellos recursos electrónicos que, han permitido aumentar el intercambio de información entre los seres humanos. Además de Internet, se incluyen las redes comerciales como *Compuserve o America Online*, así como todo lo referente a la telefonía celular, videoconferencias y televisión interactiva. Es decir, desde la década de los noventa, se consolidó Internet y dio muestras de sus posibilidades como medio de comunicación y plataforma de distribución. La Red de redes se convirtió en una nueva opción para todos los actores, mediáticos y no mediáticos. De entre todas estas autopistas, es Internet la que está siendo más utilizada para nuevas formas de hacer periodismo, suponiendo un auténtico vuelco en el panorama de la comunicación. Castells (2001, p. 5) diría que la red hace ver aspectos que nunca se sospechaba. “Internet destaca como una de las grandes invenciones del siglo XX, sobre todo para la aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación y, por tanto, de la difusión de información de manera global (Durán, 2011, p.20).

De esta vorágine no escapa el ejercicio del periodismo. La industria de los medios impresos lleva muchos años invirtiendo en el terreno electrónico y, poco a poco, entró en el campo audiovisual y en el ciberespacio. López y Pereira (2007) enuncian que, desde mediados del siglo XX, la prensa, a pesar de su dinamismo, ha vivido bajo las alargadas sombras de crisis cíclicas y ha recurrido al cambio tecnológico como una de las principales vías para reconducir la situación:

Los ochenta fueron años de exploración. Los diarios experimentaron con una gran variedad de opciones técnicas y de comunicación, desde servicios de directorio para computadoras personales hasta distribución de noticias por fax, y descubrieron la factibilidad de estos proyectos. A principios de los noventa, los periódicos comenzaron a circunscribir sus esfuerzos exploratorios y,

hacia 1995, se encontraron en la web como entorno de publicación no impresa preferido...En toda la década de los noventa, las tecnologías en línea y la *World Wide Web* despertaron gran interés en sectores de la opinión pública y, de forma especial, entre los responsables de los diarios (p. 11).

A partir de ese momento, fue Internet el medio que centró principalmente las miradas de los máximos responsables de las industrias de medios impresos como opción preferente para las estrategias futuras. Esta innovación ha hecho que se estén diseñando productos pensados para la red, aprovechando esas posibilidades que ofrecen los cibermedios, con la hipertextualidad, multimedialidad e interactividad como principales banderas del ciberperiodismo actual. Así, cuando a comienzos de 1995, *The Washington Post* iniciaba su versión electrónica con el *Digital Ink*, en España, se daban los primeros pasos en Internet con la paulatina puesta en marcha de Infovía de Telefónica.

La revolución ha sido, desde entonces, vertiginosa y, en poco tiempo, se han multiplicado las páginas webs a nivel mundial. Al respecto, Nafría (2017) llega a la conclusión que “el camino de la transformación digital es largo y complejo”. A pesar de ser Internet relativamente nueva, en ella se depositaron –y se depositan– parte de las esperanzas del futuro del periodismo, pues se abren las oportunidades que ofrece el hipertexto, la interactividad, lo multimedia, la personalización o la actualización constante como algunas de las características más visibles del nuevo periodismo en la red, generando nuevas prácticas comunicativas (Masip et al., 2010). Hace hincapié Nafría (2017), indicando que “hay que repensar el diario impreso [...]”. El modelo de negocio está cambiando: los usuarios aportan más que los anunciantes”.

La observación de las nuevas prácticas comunicativas nos lleva a afirmar que la información tiende a ser dialogada y el entretenimiento a ser participado. Así, se logra el *feedback* o la comunicación recíproca entre emisor y audiencia. Más aún, las propias audiencias se comunican entre sí; bien a través de los medios o bien a través de las redes sociales de comunicación. Todos estos cambios hacen que la comunicación del

siglo XXI desafíe las clásicas teorías de la comunicación presentándose más abierta, flexible, dinámica, interactiva, participativa, personalizada, multimediática y dialogada (Cabrera 2009, p. 169).

Estas aspiraciones requieren reestructuraciones constantes, renovadas estrategias de diversificación, repensar los productos, estrategias comerciales alternativas y la entrada con más fuerza en el ámbito de Internet. Cada aspecto marcó el paso y dejó un rastro científico como una tarea sin resolver. El aspecto de comercialización, principal interés de este estudio, sobresalió con éxito rotundo en el entrelazamiento de una economía tradicional a la digital. Internet se complejizó con el paso del tiempo, a tal punto, que su historia no termina y se transforma cada vez más en un infinito cero. Por escribirlo científicamente: “La metáfora de Abell 2029”. Toda una superestructura informática e informativa que nos conduce a estudios técnicos de las comunicaciones, como la teoría de la información. De modo que cabría preguntar si estas causas propiciaron un nuevo paradigma filosófico en la manera de hacer negocio en las posteriores generaciones.

#### **2.7.5. Paradigma de modelo de negocio**

Peter Druker fue pionero y uno de los primeros en enriquecer la literatura del pensamiento económico que hiciera referencia a las organizaciones, a las corporaciones y al concepto de modelo de negocio. Su pensamiento permitió sistematizar la gestión de las organizaciones con el conocimiento y etiquetar las corporaciones y los negocios como una cosa añadida a la sociedad del conocimiento, caracterizando cómo una organización crea, entrega y captura valor en contextos sociales, culturales y económicos, y separando la fusión implícita de la ciencia de la información con el pensamiento humano unitario, mediante la alteración y mutación de los conceptos desde una perspectiva lineal de la economía individual y colectiva del sujeto y las sociedades.

Con cierto propósito, los indicios del concepto de modelo de negocio derivan de la dimensión económica y de la necesidad de cooperación de las épocas. Sin embargo, son las variables como la tecnología, la innovación y la disrupción, las que transforman el

negocio y lo valorizan en estrategia y –luego– en modelo. Una muestra de ello ha sido la industria de la moda en la alta costura y las cuatro grandes compañías tecnológicas: *Google*, *Amazon*, *Facebook* y *Apple* (*GAFA*), entre otras empresas que visibilizan un modelo de negocio consolidado. La consistencia de todos estos modelos se alineó con la estrategia. La estrategia es la opción para grandes y pequeñas empresas. Se trata de más que un proceso estándar.

Según algunos especialistas, entre los años 2005 y 2019, los modelos de negocio de las empresas del futuro se están creando hoy (Ricard, 2013; Santamaría, 2014; Campos-Freire, 2015; Goyanes, 2016; Nafría, 2018<sup>30</sup>). Aquellas empresas incapaces de reinventarse y desarrollar un modelo de negocio adecuado simplemente no tendrán futuro. Se produce, en tanto, un cambio de modelo de negocio de la economía, enfocado hacia un modelo que está eliminando intermediarios, en el que el consumidor ya no tiene un rol pasivo. Una tarea similar se ha dado con diferentes conceptos en el ámbito de la comunicación: la digitalización, la sociedad de la información y sociedad en red (Castells, 2010), la resignificación de software (Manovich, 2015), ecosistema de medios, transmedialidad, innovación y disrupción tecnológica, hasta la emergente teoría de la información cuántica y su influencia en el mundo real mediante las teorías del desarrollo.



---

<sup>30</sup> Conferencia dada en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra, el 10 de mayo de 2019: “La reinención *The New York Times*”.



## CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA

*“Qué maravillosa sensación la de reconocer la unidad en un conjunto de fenómenos que a la observación directa se muestran como cosas distintas” (Albert Einstein).*

En este capítulo se esboza la forma en que se inició el trabajo, explicando la pertinencia de un enfoque mixto a través del uso de técnicas de recogida de datos tanto cualitativas como cuantitativas, las características que los circunscribieron, el origen y selección de muestra de este proyecto de investigación. Se aborda, además, el proceso, organización y diseño de la investigación. Se identifican las técnicas de recolección de la información y las técnicas de análisis de los datos, considerando la triangulación metodológica y el estudio de caso.

### **3.1. ORIGEN DE LA INVESTIGACIÓN**

Este estudio arrancó en octubre de 2016, luego de la aprobación de la propuesta de investigación por parte del equipo académico del programa doctoral de Información y Comunicación Contemporánea de la Universidad Santiago de Compostela (USC). Para finales de 2016, se tenía una indización de temas que abarcarían el objeto de estudio. Se propuso hacer un diagnóstico del modelo de negocio de cuatro periódicos que fuesen referente en los países de la Comunidad Andina de Naciones (CA).

De esta forma surge un largo proceso al que inicialmente llamamos fase de producción científica, por los numerosos siete productos científicos obtenidos (artículos publicados), parte de discusiones, reflexiones, y decisiones teóricas y metodológicas tomadas a lo largo de todo el proceso de la investigación que fueron enriqueciendo y moldeando el camino a seguir.

En este apartado nos concentramos en la fase de producción científica y en la selección de la muestra de investigación.

### **3.1.1. Selección de la muestra de investigación**

Para los fines de esta investigación, tomamos como referencia cuatro periódicos en proceso de adaptación de su formato impreso a la convergencia digital en los países que integran la CA. Basándonos en el objetivo general de la investigación doctoral cuyo fundamento se centró en analizar los modelos de negocio de los periódicos, se seleccionaron los cuatro (4) casos de estudio en los países de referencia: *El Tiempo* de Colombia, *El Comercio* de Perú (*elcomercio.pe*), *El Comercio* de Ecuador (*elcomercio.com*) y *El Diario* de Bolivia, en un período de estudio desde el año 2017 hasta el 2020.

Tomamos principalmente cuatro criterios de elección de los diarios digitales considerando los siguientes elementos:

1. Medio de referencia nacional en función a su cobertura digital e influencia en el papel (tiraje).
2. Similitud en cuanto a estructura informativa de su página principal en formato impreso hacia el digital.
3. Posibilidad de cambio de su política editorial. Desde el formato impreso hacia el digital.
4. Estrategias empleadas para obtener ingresos como medio generalista.

En dos de los periódicos seleccionados: *El Comercio* de Ecuador (*elcomercio.com*) y *El Comercio* de Perú (*elcomercio.pe*), se incluyeron otros criterios adicionales, más relacionados a sus especificidades y acordes con sus similitudes. Ambos medios son dos grupos comerciales diferentes que presentan el mismo homónimo de marca. Los diarios fueron seleccionados por:

- 1) Proximidad territorial para el acceso a la fuente en el caso del Diario *El Comercio* de Ecuador.
- 2) Coordinación oportuna para acceder a las fuentes informativas del modelo de negocio de ambos medios.

- 3) Garantía de entrevistar a la alta gerencia y mandos medios de la empresa.
- 4) Corroboración de fuentes con créditos validados en el directorio de la empresa.

Por lo que la selección de la muestra está basada en criterios no probabilísticos, depende de la decisión del investigador según las características de los casos estudiados y los criterios aquí señalados. A los fines de la investigación, para observar los hechos como ocurren en lugar de controlarlos (Sampieri et al, p. 1991).

### 3.2. FASE DE PRODUCCIÓN CIENTÍFICA

Durante los últimos cuatro meses de 2016, se inició el proceso para recabar información sobre el objeto de estudio. Surgieron preguntas tales como ¿qué se trataba en un modelo de negocio? ¿Qué se sabía de ello y cuánto se sabía? Y, en especial, ¿por qué se hablaba de modelo de negocio? Para ese año, los datos encontrados arrojaron pistas tendenciosas que diagnosticaron que los modelos de negocio estaban encaminados a la digitalización desde hace más de una década. Lo que traía, como consecuencia, aprender sobre la economía digital y la prensa digital. En enero de 2017, se inició el proceso de escribir artículos científicos relacionados con los sujetos de la investigación, tal y como se muestra en la tabla N° 5.

Tabla 5. Producción de artículos científicos publicados.

<b>1</b>	<b><i>Big data and chronotopes as business models in the press</i></b>	Yalitza Ramos <sup>1</sup> , Carmelo Márquez <sup>2</sup> , Nancy Ulloa <sup>3</sup> Scopus. 2017 12th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI). Google Academic.	Abril, 2017
<b>2</b>	<b><i>El diario El Comercio del Ecuador y las estrategias de negocio en el periodismo móvil</i></b>	Yalitza Ramos <sup>1</sup> , Carmelo Márquez <sup>2</sup> , María Fannery Suárez <sup>3</sup> Libro de Actas. Congreso Agacom. Google Academic.	Diciembre, 2017
<b>3</b>	<b><i>The Press in the Context of the Andean Community of Nations (CAN): Without Sustainable Monetization in the Digital Economy</i></b>	Y. Ramos-Gil <sup>1</sup> , C. Márquez-Domínguez <sup>2</sup> , A. Romero- Scopus. International The 2018 International Conference on Information	Enero,

Technology & Systems (ICITS'18). Google Academic.

2018

**4** *The Interaction Gap: From the Bit to the Resurgence of a New Information and Communication System*

Carmelo Márquez<sup>1</sup>, Nancy Ulloa<sup>2</sup>, Yalitza Ramos<sup>3</sup>  
Scopus. International The 2018 International Conference on Information Technology & Systems (ICITS'18). Google Academic.

Enero,  
2018

**5** *La nueva economía digital como camino inevitable de la prensa*

Y. Ramos-Gil<sup>1</sup>, C. Márquez-Domínguez<sup>2</sup>, E. Granda<sup>3</sup>  
Libro digital. Colección: Ciencias Económicas y Sociales Serie: Comunicación Social 1a edición.

Abril,  
2018

**6** *¿Modelos de negocio disruptivos? Entre la convergencia y la discordancia de la nueva economía web*

Yalitza Ramos<sup>1</sup>, Nancy Ulloa<sup>2</sup>  
Scopus. ICITS '19. Revista RISTI (Q3, Scopus). Google Academic.

Enero,  
2019

**7** *Aproximación al periodismo cuántico: la próxima revolución*

Yalitza Ramos<sup>1</sup>, Carmelo Márquez-Domínguez<sup>2</sup>, Iris Emiliana Argüello<sup>3</sup>, Elizabeth Guzmán<sup>4</sup>, Ayelen García<sup>5</sup>, Christian Acosta<sup>6</sup>  
Scopus. III COISINT 2020. Revista RISTI (Q3, Scopus). Google Academic.

Agosto,  
2020

Elaboración propia.

El primer artículo “*Big data and chronotopes as business models in the press*” se publicó en abril de 2017 en la *12th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)*. A partir de este artículo, la investigación deja de centrarse en el enfoque del concepto de un modelo de negocio compra-venta en contextos controlados por la economía tradicional y se empieza a explorar, a través de las páginas webs, el modo en que los conceptos *big data* y *cronotopos* inciden en la prensa digital.

Esta generalización originó incesantes preguntas de investigación que alimentó la lógica racional desde el campo de una nueva economía. Sobre todo, porque dentro de la perspectiva de *big data* y cronotopos, el nuevo ecosistema invitó a mirarlo con una dimensión diferente desde el ámbito virtual, basado en el análisis integrado del dato en tiempo real para capitalizar las emociones del usuario.

Se destacó, como parte de los resultados, que el *big data* no correspondía al almacenamiento de los datos *per se*, sino a la búsqueda

del dato como activo líquido. En concordancia al resultado del artículo, quedó asumido para los investigadores la tarea de la búsqueda constante del análisis de datos que se complementasen con la comprensión de nuevas estructuras de poder en las comunidades lectoras, ya que las nuevas estructuras lectoras podrían despertar reglas de seguridad (criptografía) que redefinían la gestión del conocimiento predecible y controlable en la inmediatez y la narración.

La revisión de la literatura y la observación en tiempo real, a través de plataformas digitales como *Alexa* ([www.alexacom.com](http://www.alexacom.com)), permitió el estudio de fichas de audiencia en Internet en tiempo real. Este ejercicio se realizó con algunos periódicos digitales en el mundo. La prueba empírica de medición consideró:

- El *ranking* de los medios seleccionados.
- Establecer las variables que medían su validez en la web.
- Los criterios de tiempo real, como, por ejemplo, el posicionamiento de los periódicos a través de la lectura que hacían las audiencias virtuales desde la plataforma *Alexa*.

Todas estas métricas webs, dieron unos resultados que llevaban a considerar la fiabilidad de la información en materia de comunidades virtuales y audiencia de lectores en la perspectiva de cronotopos, concepto usado por la empresa *Habidatum* como una propuesta de investigación para predecir el comportamiento ciudadano utilizando el *big data* en las redes sociales. Tanto para la empresa *Habidatum* como para la confección del *paper*, el fin era ir en la misma dirección que la población, comprendiendo la percepción, tendencias y anomalías en la instantaneidad de la información. Fue así que se debía revisar nuevamente la concepción de los modelos de negocio en los periódicos digitales y difundirlo en la conferencia del *CISTI* 2017.

De esta forma, en diciembre de 2017, se realiza un segundo artículo producto de las entrevistas que se realizaron en el diario *El Comercio de Ecuador* y las *estrategias de negocio en el periodismo móvil*. Implicó conocer cómo cuatro medios de comunicación trabajaron su formato impreso para su transformación digital. El trabajo académico fue publicado en el primer congreso gallego de comunicación

organizado por la Asociación Galega de Investigadores en Comunicación (AGACOM), considerando lo siguiente:

- Del informe de WAN-IFRA del 2016, se destacó que las tendencias mundiales en el consumo digital de noticias se publican porque la lectura de periódicos, a nivel mundial, está aumentando, sobre todo en formato digital y desde dispositivos móviles (Ramos, et al, 2017 pp. 1-13). Los resultados del informe manifestaron que, al menos, el 40% de los usuarios mundiales de Internet leían periódicos en línea (en aquel momento). Esta premisa obedece como una constante relativa a que los periódicos están publicando historias directamente en las redes sociales como *Facebook* (mediante la función *Instant Articles*), *Google*, *Twitter* y otras plataformas tecnológicas.
- El artículo científico presentado divulgó las entrevistas realizadas a expertos del diario *El Comercio*, manifestando el modo en que *El Comercio* adapta sus estrategias de negocios y las reorienta hacia los dispositivos móviles.
- Como micro objetivos, se abordó la identificación de las fuentes de ingresos derivadas por las tecnologías móviles.
- Se indagó si las estrategias de negocio estaban siendo aprovechadas por el periódico.
- La metodología de trabajo que se empleó para ese momento fue de carácter cuanti-cualitativa, mediante el método analítico.

Se concluyeron varios aspectos en ese artículo:

1. De manera circunstancial, los contenidos generados por la telefonía móvil mediante microtextos inciden en la economía de medios y en la fragmentación de las audiencias, utilizando el teléfono móvil como herramienta base del periodismo, denominada *MOJO* (de su voz inglesa, *mobile journalism*).
2. Las estrategias de negocio, desde el periodismo móvil, realizadas por el Grupo *El Comercio* son muy incipientes en los procesos disruptivos para generar ingresos que sean sostenibles en el medio digital.
3. El diario *El Comercio* ha adquirido estrategias. Esto no le genera volúmenes de ingreso monetarios y financieros, aunque le permite

mantenerse bien posicionado a escala nacional, comparado con otros medios de cobertura nacional.

Luego de este análisis y sumado al resultado del artículo sobre *big data* y cronotopos, la investigación doctoral tomó un nuevo giro complementario. Este fue percatarse que había necesariamente que considerar ir más allá de la hibridez de los modelos de negocio. Se entendió, como obligación, examinar ya no solo las audiencias y las comunidades virtuales leyendo en tiempo real y a través de dispositivos móviles, sino las estrategias de sostenibilidad que se empleaban mediante la digitalización, considerando los ingresos monetarios de la nueva economía en los países de la CA. Aquí surgían varias condiciones a profundizar: las teorías de la nueva economía en materia de política económica o economía política, el contexto de la CA y el manejo de la disrupción tecnológica.

Estas versiones publicadas, surgidas de la investigación doctoral y promovidas por el grupo de investigación denominado Medios, Tecnologías Aplicadas y Comunicación (METACOM), reconocieron ampliar el rango de observación en los análisis, incluyendo a otros investigadores del mismo grupo para recabar y procesar datos de interés mutuos.

El conjunto de elementos desglosó las condiciones contextuales, pragmáticas y literarias de investigación y proporcionó la premisa de que los cambios del lector (en un mundo artificialmente virtual) están provistos de información multifuente y focalizados por elementos culturales y herramientas tecnológicas. En este contexto, se brindó la apertura a la publicación de un tercer y cuarto artículo paralelamente. Ambos, publicados en enero de 2018 en la *International Conference on Information Technology & Systems (ICITS'18)*, indexados en la base de datos Scopus.

En el manuscrito titulado “*The Interaction Gap: From the Bit to the Resurgence of a New Information and Communication System*” se realizó un análisis metodológico de investigación cualitativa a través de la teoría fundamentada, refiriéndose al concepto de *información* distribuido en cuatro etapas de contextualización histórica (Márquez, Ulloa y Ramos, 2018, pp. 1065-1075). Se propuso enunciar nuevos

períodos contemporáneos del sistema internacional de información y comunicación, sus principales características y un posible nombre desde el qué partir en la reflexión y la discusión académica.

El resultado de la indagación dio lugar a una transición de fase que colocó la noción de *interdumbre*<sup>31</sup>, protagonizada por una interacción no comunicativa que va resurgiendo a medida que cambia el rumbo internacional informativo (p. 1065).

El otro artículo *Springer* fue redactado y publicado paralelamente con el anterior (igual en *ICITS* 2018). Se tituló “*The Press in the Context of the Andean Community of Nations (CAN): Without Sustainable Monetization in the Digital Economy*”, destacándose, desde el ámbito de la economía política, los siguientes aportes de investigación (Ramos, Márquez y Romero, 2018, pp. 1084-1093):

Siguiendo un método de análisis mixto, se utilizó la técnica de observación para el registro de datos, entrevista a expertos, una ficha de observación con parámetros de inferencia, fundamentada en la técnica de análisis de contenido sobre las estrategias de ventas de las empresas periodísticas de diarios digitales, *El Comercio* (Perú y Ecuador) y *El Tiempo* de Bogotá (Colombia). En base a los tres periódicos, las acciones llevadas a cabo en los países de la CAN han definido nuevos lineamientos estratégicos y priorizado los ámbitos de acción que dejan fuera en el marco de sus decisiones 792, deliberaciones para las inclusiones empresariales de los medios de comunicación. Las estrategias y la creación de valor de la prensa en los países de la CA indica que no están preparados para la monetización económica. La región latinoamericana se apunta solo a seguir ganado fidelidad en lectoría. Algo que no difiere de los grandes medios digitales del mundo (p. 1084).

Y en el ámbito periodístico, se concluyó que:

---

<sup>31</sup> Término entendido como último fenómeno de la estructuración de la información que se comporta a través de fases y va resurgiendo a medida que cambia el nuevo sistema internacional de información y comunicación.



Los tres medios digitales estudiados promocionan la suscripción, a través de estrategias de productos literarios como las revistas, para ganar la fidelidad del lector. Tienen mayoritariamente características de estrategias de negocio basado en Internet, a través de micropagos, membresía y club. Muy poca por publicidad insertada. Los pagos por consumo o *streaming* son de una prensa gratuita multimediática. La experimentación y racionalización que tienen están gamificadas y la venta directa es poca. Con todo esto, se puede decir que la CA no tiene modelos de negocio ofertados para la prensa digital (p. 1090).

En consecuencia, el modelo de negocio representó una mixtura similar en los tres medios analizados. No obstante, la profundidad en materia económica adquirió fuerza cuando, en abril de 2018, se publicó un capítulo de libro sobre “La comunicación en la nueva sociedad digital”. En un apartado de ese libro, se trabajó la temática de “La nueva economía digital como camino inevitable de la prensa”.

En la revisión literaria de la economía, se tomaron grandes medios como *The Washington Post*, *The New York Time*, *Huftington Post* y *Financial Times*. Estas grandes referencias del periodismo reconocen que las rentabilidades de transformarse en medios digitales implican pasar por procesos de capacitación y capacidad de infraestructura tecnológica para determinar e identificar “usuarios y comunidades virtuales, anónimas y que sean exquisitamente lectoras [...], gente que quiere leer todo, quiere pagar poco y saber más con contenidos gratuitos” (Ramos, Márquez y Granda, 2018, pp. 21-31).

De acuerdo a las fuentes especializadas en materia económica, será probable fusionar el mejor periodismo con la tecnología: un híbrido interconectado de lector-audiencia para más lectores-audiencias. La clave estará en el establecimiento de su propia expansión y la mundialización de un lenguaje multilingüe que ponga en “la mesa de juego” nuevos esquemas como la inteligencia artificial, los *chatbots*, la realidad aumentada, inmersiones narrativas y los titulares en 360°, infiriendo fórmulas que abonen más dinero con mayor calidad informativa, de productos noticiosos y múltiples servicios. Las dimensiones económicas sobrevalorarán el umbral de la relación

dualista máquina-humano y economía digital, dejando como inevitable el ecosistema digital de la prensa. Una realidad vaticinada una década antes por Kevin Kelly en la revista *Wired*. (Ramos et al., pp. 21-31).

Fue entonces, hasta enero de 2019, que se publica un quinto artículo, titulado “¿Modelos de negocio disruptivos? Entre la convergencia y la discordancia de la nueva economía web” y publicado en la *Revista Ibérica de Sistemas y Tecnologías de la Información (RISTI)*, propiedad de la *Asociación Ibérica de Sistemas y Tecnologías de la Información (AISTI)*, indexada en *Scopus*, bajo el auspicio del evento académico *The 2019 International Conference on Information Technology & Systems (ICITS'19)*. En esta obra, se revisaron los conceptos disruptivos, utilizando, para ello, la técnica metodológica de las entrevistas a expertos en esas áreas del conocimiento. Se examinaron los documentos para la elaboración de un marco teórico sobre las teorías referidas en materia de disrupción tecnológica e innovación incremental y se hizo un análisis comparativo de los medios digitales *El Comercio* de Ecuador y Perú y *El tiempo* de Bogotá, sobre los procedimientos empleados a través de sus productos y servicios con enfoque y herramientas disruptivas.

Finalizada la fase de producción científica, se fueron acoplando otros procedimientos durante los dos primeros años, tales como categorizar el concepto de modelo de negocio y entender las rutas de las estrategias de negocio, tanto en empresas públicas y privadas, como en una cuantía de medios digitales informativos y comunicacionales de la CA, Estados Unidos y España. (Véanse las tablas 6, 7 y 8 en la sección B de Anexos en la que se detallan algunos ejemplos de las fuentes de revisión documental).

Esto enriqueció al proceso de investigación en el que se analizaron dieciocho informes mundiales (oficiales y privados). Se arrojaron datos y aportes con tendencias y proyecciones en el mercado de la publicidad digital.

2017		2018		2019	
Hacia la transformacion digital de américa latina y el caribe	Reuters Institute Digital News Report.	Future Today Institute	Perspectives from the Global Entertainment and Media Outlook on Business Models.	Medios de Comunicación	Informe Tendencias Tecnológicas
Digital News Project	The Global Expansion of Digital-Born News Media, Digital News Project.	The Global Survey On Journalism's Futures	Perspective From The Global Content Strategy.	Deloitte	Society 5.0 IoT
Digital News Project, Bias, Bullshit and Lies Audience Perspectives on Low Trust in the Media	Going Digital A Roadmap For Organisational Change	Tech Trends Report	Rapport sur les tendances.	2020	Europe

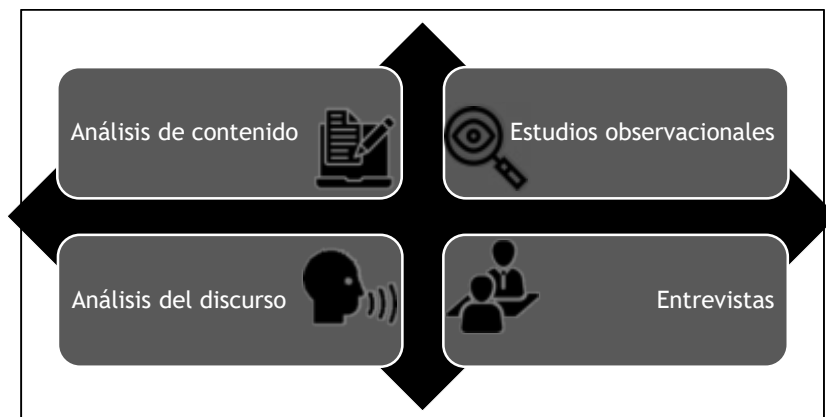
Figura 17. Informes por año.  
Elaboración propia.

3.3. EL ENFOQUE MIXTO DE LA INVESTIGACIÓN

La comprensión del tema de estudio de esta investigación, en la que se aborda como objetivo general el análisis del comportamiento de los diarios digitales de referencia como modelos de negocio emergentes (*startups*) para la creación innovadora de su sostenibilidad, ha requerido junto a los elementos teóricos, el uso de referentes históricos, empíricos y contextuales a lo largo de la construcción discursiva integral de todo el proceso investigativo. Todo este tránsito de estudio fortaleció el estado de arte. Se revisaron más de setenta conceptos en una treintena de autores.

Para los fines de este trabajo, diseñamos una investigación de tipo descriptiva y explicativa en la que se constatan elementos tantos teóricos, como empíricos que permiten aportar en las nuevas tendencias del conocimiento en esta materia. Haciendo uso de diferentes técnicas de recolección de la información y de análisis de los resultados que van desde la revisión documental de diversas fuentes hasta el uso de

técnicas de tipo cualitativa-cuantitativa, como entrevistas abiertas, en profundidad y semiestructuradas; uso de plataformas y herramientas estadísticas digitales de tipo cuantitativo para medir comportamientos de los medios y uso de *ATLAS.ti* (*software* estadístico) para extraer palabras claves de diferentes documentos relacionados con el tema.



**Figura 18. Técnicas de investigación utilizadas.**

Elaboración propia.

Cabe destacar que en la primera parte de la tesis se desarrolló la perspectiva teórica y el constructo del marco conceptual, elevando el análisis a cuestiones actualizadas con datos provenientes de nutrientes fuentes que dieron un matiz interesante para contribuir con un aporte teórico.

Dichas perspectivas teóricas consistieron en la revisión literaria y recuperación de documentos digitales privados u oficiales, y se acompañan de la obtención de datos tras la confirmación de la fuente, consulta literaria de fuentes vivas y documentales, y una clasificación del contenido extraído de las referencias bibliográficas.

Cuando se hace referencia a la investigación documental, Arias, (2012), nos señala que se incluye un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos (p. 27).

La investigación documental con nivel explicativo, con un tipo de hipótesis predictiva, correlacional y descriptiva, que de acuerdo a la naturaleza cuantitativa y cualitativa en el uso de variables de la investigación se definió según el nivel, diseño y el propósito de aportar nuevo conocimiento, qué según Arias, (2012) “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p. 24).

Otro indicio del proceso investigativo lo constituyó la búsqueda de información relevante en los portales *webs* de Internet. Para ello, se revisaron, además, cinco canales de *YouTube* y se transcribieron entrevistas de los materiales audiovisuales relacionados con el tema de estudio y dieciocho (18) informes mundiales. Por lo hasta ahora expuesto, el método mixto empleado reposa en el siguiente esquema:



**Figura 19. Diagrama del método mixto empleado.**

Elaboración propia con adaptaciones de Sampiere (2018) et al (2018).

Adicionalmente, es menester enfatizar el enfoque cualitativo de la investigación basada en el estudio de casos. Ragin (2007, p. 64) nos señala que en la investigación cualitativa estudia aspectos comunes que existen entre un número de casos relativamente pequeño y la posibilidad del llevar a cabo un proceso de triangulación:

“Los métodos cualitativos son holísticos, lo que quiere decir que los aspectos de los casos se ven en el contexto del caso su conjunto. Los investigadores deben triangular muchas veces la información que procede de varios casos con el propósito de darle sentido a un caso concreto. Los métodos cualitativos se usan para descubrir características esenciales de un caso y a continuación iluminar las relaciones esenciales entre estas características. Es habitual que un investigador cualitativo argumente que sus casos ejemplifican uno o más procesos o categorías teóricas fundamentales” (Ragin, 2007, p. 176).

Algunas características del autor para los métodos cualitativos y estudios de casos (Ragin, 2007, pp. 99-176):

- Un enfoque exhaustivo para investigaciones con fines que impliquen una atención cercana a los casos específicos.
- Durante el transcurso de la investigación los investigadores deben determinar cuál es la información útil y se hacen más selectivos a medida que adquieren conocimiento adicional sobre cada caso. Profundiza la comprensión del caso mediante la elaboración y el refinamiento de las imágenes del objeto de investigación y relacionando esas imágenes con los marcos analíticos.
- La investigación cualitativa está con frecuencia menos estructurada, el investigador inicia un estudio con un cierto grado de flexibilidad con respecto al objeto de investigación.
- Rara vez se dedican a comprobar teorías. Hacen uso de casos o categorías de casos para desarrollar ideas, identifica los "conceptos guía", trabajan frecuentemente con un número pequeño de casos y poco se preocupan con determinar la representatividad de los casos que estudian.

- Muchas veces se obtiene un mayor conocimiento mediante el estudio de varios casos, porque así se pueden hacer más visibles los diferentes aspectos de los diferentes casos.

Cea (1996, p. 95), citando a Yin indica que los estudios de casos “pueden basarse enteramente en evidencia cuantitativa y no incluir siempre observaciones directas y detalladas como fuentes de evidencia”, reforzando la idea con Bryman (citado en Cea, 1996, p. 95) quien afirma “que algunas veces realizan un uso sustancial de métodos de investigación cuantitativa”. Para esta autora los estudios de casos, que define como estrategias de investigación, pueden describirse de la siguiente manera:

- a) Se adecua a cuestiones del “cómo” y el “por qué”.
- b) En situaciones donde el investigador ejerce poco control sobre los acontecimientos.
- c) El foco de atención se encuentra en un fenómeno contemporáneo, dentro de algún contexto de la vida real. Aunque, también, puede obtenerse información de hechos del pasado en los estudios de casos biográficos” (Cea, 1996, p. 96).

A su vez Hakin en Cea (1996, p. 96) indica “los estudios de casos son, probablemente, lo más flexibles de todos los diseños de investigación”. En el nivel más sencillo, proporcionan explicaciones descriptivas de uno o más casos. Cuando se utilizan de una forma intelectualmente rigurosa para lograr aislamiento experimental de factores sociales seleccionados, ofrecen la fuerza de la investigación experimental en entornos naturales.”

Por tanto, debemos señalar que en esta investigación hacemos uso de la triangulación de datos como lo plantea Denzin en Cea (1996) a través de varias y variadas fuentes de información sobre un mismo objeto de conocimiento con el propósito de contrastar la información recabada.



**Figura 20. Flujograma de la justificación de la metodología.**  
Elaboración propia.

En la figura 20 se sintetiza la organización de la información recopilada, con algunas técnicas de recolección de datos y de análisis de la información, durante el proceso de la investigación; detallada de la siguiente manera:

1. El análisis de información en la web de los cuatro diarios de referencia de los países de la Comunidad Andina, mediante la historia y cambios de transformación de cada medio en su plataforma para generar estrategias de negocio.
2. El análisis de 18 informes<sup>32</sup> mundiales entre los años 2017 y 2020, organizados en un portafolio contentivo que hace referencia a los informes más actualizado del 2018 sobre el desarrollo de los modelos de negocio desde el ámbito de la tecnología y la disrupción, la innovación y la tendiente evolución de su trayectoria en la economía web. Seleccionados según los criterios del investigador.
3. Análisis de 22 artículos científicos seleccionados por criterios axiológicos del investigador y todos relacionados con el modelo de negocio.
4. Análisis de diez entrevistas realizadas en cinco canales de *YouTube* referentes al tema de estudio. Estas transcripciones realizadas de material audiovisual se constituyen en una fase importante en la investigación, ya que elevaron las huellas discursivas en diferentes

<sup>32</sup> De aquí en adelante, el procesamiento de la información hace referencia a los 22 artículos científicos, 18 informes mundiales, entrevistas e información documental.



temáticas de carácter evolutivo. En estas transcripciones se apreciaron elementos claves que circunscribieron la ruta y cambios de la investigación.

5. Análisis de doce entrevistas (abiertas, semiestructuradas y a profundidad) a expertos y editores de dos de los medios de referencia estudiados: cinco a editores de dos medios (*El Comercio* de Perú y *El Comercio* de Ecuador); dos a personajes académicos calificados en el tema de modelos de negocio; una entrevista a un experto en modelos de negocio; dos entrevistas a especialistas para mirar la proyección de la investigación; una entrevista a un especialista de área de economía política y entrevistas en el área comunicacional de gerencia. (Ver tabla 9 en la sección C de Anexos). Cabe destacar que, en los diarios de Colombia y Bolivia, se presentaron dificultades durante el proceso de investigación para lograr entrevistar a sus editores, por lo que esta técnica no pudo ser aplicada en estos medios.

En las entrevistas personales abiertas, en profundidad y semiestructuradas, se hizo uso de las técnicas cualitativas del análisis del discurso. El objetivo principal fue indagar sobre estrategias y modelos de negocio, el valor que tiene su ejecución y sondear sobre la idea de conocer los detalles del problema investigado.

Para el análisis y procesamiento de la información, se utilizó la técnica del análisis de contenido. Según Ander Egg (citado en Hurtado, 2000, p. 506), el análisis de contenido “integra diversos recursos que permitan abordar los eventos de estudio, hechos situaciones, textos, autores, videos, cine, con el interés de profundizar en su comprensión. Intenta abordar el estudio de las ideas más que de las palabras”. Hurtado (2000, pp. 506-507) señala que:

- Se usa en el estudio de expresiones comunicacionales, ya sean orales (como los discursos, informes de entrevistas, conversaciones), escritas (textos oficiales, artículos de periódico, cartas,) o gestuales.
- Se puede cuantificar por las frecuencias de las frases o palabras significativas o por elementos asignados a cada categoría, pero en el investigador puede estar más interesado en la trascendencia de una

frase. En este caso la cuantificación puede limitar el alcance del análisis.

- Agrupa contenidos significativos de una serie de entrevistas, conversaciones u observaciones.
- En investigaciones explicativas cuando se pretende estudiar relaciones entre el significado de cierto tipo de comunicaciones y sus efectos en un contexto o en una muestra.
- Tiene dentro de sus objetivos: describir ciertas tendencias en el contenido de la comunicación, identificar intenciones de quien emite el contenido y reflejar actitudes, intereses o valores del grupo investigado.

Por tanto, en los artículos científicos y los informes mundiales, se aplicaron “procedimientos sistemáticos y objetivos de descripción del contenido de los mensajes, permitiendo la inferencia de conocimientos relativos a las condiciones de producción/recepción (contexto social) de estos mensajes” (Bardín, 1996, p. 32) con el fin de inferir las dimensiones contextual y empírica, sobre el objeto de estudio de modelo de negocio.

La técnica del análisis del discurso se aplicó en las doce (12) entrevistas a los expertos, especialistas y editores de medios y en las 10 entrevistas extraídas en los 5 canales de *YouTube*. Localizando dentro de la categorización, datos no estructurados para la decodificación oculta de la elaboración del documento. Distinguir la brecha entre la teoría y la práctica según los resultados que arrojó el estudio. Se delimitó estudiando el discurso, referido al acto conversacional y el sentido del texto, considerando formular, a partir de ciertos datos, inferencias reproducibles y válidas que puedan aplicarse al contexto (Krippendorff, 1990, p. 28).

A partir de la revisión de literatura se seleccionaron veinticuatro palabras claves para medir el modelo de negocio. Las palabras clave fueron: Audiencia, Comercio, Comunicación, Criptomoneda, Digital, Disrupción, Economía, Estrategia, Expansión, Información, Innovación, Marketing, Medio, Mercado, Modelo, Monetizar, Negocio, Periódico, Plataforma, Prensa, Red, Tecnología, Telecomunicaciones, y Valor (Ver figura 11).

Audiencia	Comercio	Comunicación	Criptomoneda	Digital	Disrupción
Economía	Estrategia	Expansión	Información	Innovación	Marketing
Medio	Mercado	Modelo	Monetizar	Negocio	Periódico
Plataforma	Prensa	Red	Tecnología	Telecomunicaciones	Valor

**Figura 21. Palabras claves seleccionadas.**  
Elaboración propia.

Es importante señalar que las palabras claves fueron seleccionadas del constructo teórico por inferencia axiológica. Haciendo uso del *software* estadístico *ATLAS.ti* (en su versión 8.0), se revisaron y extrajeron estas 24 palabras claves de toda la información documental anteriormente señalada. El programa arroja familias de palabras de las palabras claves (prefijos y sufijos) de los términos seleccionados y considera las palabras en inglés que tienen el mismo nombre que en español.

### **3.4. CRITERIOS DE SELECCIÓN DE LAS PALABRAS CLAVE**

Las palabras clave responden a las categorías de análisis para medir el comportamiento y la tendencia de los cuatro medios en el formato digital dentro y fuera de la Comunidad Andina. Para ello, desde la revisión literaria de las aproximaciones conceptuales, teóricas, contextuales y empíricas y desde los resultados de la producción científica de los artículos publicados, se destacaron palabras que indicasen los siguientes criterios:

1. La caracterización de un modelo de negocio.
2. La incorporación tecnológica del periodismo digital en los diarios de los países de la CA (*El Diario*, Bolivia; *El Tiempo*, Colombia; *El Comercio*, Ecuador y Perú).
3. Las tendencias contextuales de las empresas periodísticas digitales
4. Herramientas innovadoras del entorno digital

5. Habilidades en el uso e incorporación de las TIC
6. Prospectivas de futuro en el Internet
7. Transformación digital hacia una emergente postura empírica.
8. Interacción social como oportunidad de negocio
9. La economía digital como oportunidad de negocio
10. Mercado en la ecología de medios
11. Inmediatez e hipertextualidad
12. Estrategias sostenibles de mercado
13. Investigaciones actuales en materia de comercio electrónico que respondan a la sociedad del conocimiento
14. Difusión e ingreso por la forma de hacer periodismo con las tendencias transformadoras.
15. Adaptación a los cambios.

En consecuencia, se cribaron cincuenta (50) archivos bajo el enfoque de modelo de negocio. Permitiendo con esta indagación, el análisis de proximidad de los datos no estructurados, la inferencia mediante las palabras claves categorizada en los documentos y el discurso de los 10 entrevistados en los canales de *YouTube*. (Bardin, 1996, p. 32; Krippendorff, 1990, p. 28; citados en Abela, 2011).

Otra técnica utilizada fue la observación de campo en las páginas web y redes sociales de los periódicos digitales. Se extrajeron datos en las plataformas webs y redes sociales de los periódicos seleccionados, mediante el uso de plataformas y herramientas estadísticas digitales como el *software Fangepage Karma, Alexa y Similarweb*. Ver figura 12 en las que se grafican las herramientas de análisis y medición digital.



Figura 22. Herramientas de análisis y medición digital.

Elaboración propia.

Con *Fangepage Karma*, se extrajeron datos en las redes sociales de *Facebook* y *Twitter* de los 4 periódicos, con el fin de medir Comportamiento de los medios.

El análisis de la red social *Facebook* se aplicó en los 4 medios seleccionados y se tomaron en cuenta los siguientes indicadores:

1. Crecimiento y valor publicitario;
2. Número de fans;
3. Interacción de las publicaciones;
4. Índice de rendimiento por página,
5. Reacciones y comentarios;
6. Interacción ponderada por persona alcanzada.

En la red social *Twitter*, se tomaron en cuenta los siguientes indicadores en solo 3 medios (*El Tiempo* de Colombia, *El Comercio* de Ecuador - *elcomercio.com-*, y *El Comercio* de Perú-*elcomercio.com-*) para la fecha de estudio (*El Diario.net* de Bolivia no manejaba esta red):

1. Compromiso;
2. *Tuits*;
3. Interacción *Tuits vs Tweets* /día, crecimiento;
4. Incremento de porcentaje desde el tiempo de inicio;
5. Frecuencia e Interacción de *Tuits*;

6. *Retuits* y comentarios;
7. Top de comentarios de textos de los medios de las audiencias;
8. Palabras claves (*Hastags* temáticos);
9. Total frecuencia y días;
10. Análisis de tiempo.

Con *Alexa*, a través de la dirección electrónica de los medios seleccionados (es decir, su página web) se midió el tráfico de audiencia (visita de la audiencia que permanecen poco tiempo en la página, visitador único que permanece mayor tiempo en el sitio), tecnología empleada (tecnología móvil), puesto geográfico en el *rankig* que posiciona al periódico a nivel global, posicionamiento del periódico a través del buscador con palabras clave.

La plataforma *Similarwebs*, también midió el comportamiento de los medios, pero a diferencia de *Alexa*, realiza al mismo tiempo, un estudio comparativo en las páginas web de los cuatro (4) medios (*El Comercio* de Perú (*elcomercio.pe*), *El Comercio* de Ecuador (*elcomercio.com*), *El Tiempo* de Colombia y *El Diario* de Bolivia), en función de los siguientes indicadores: visitas totales a través de diferentes plataformas webs (*YouTube*, *Google* y *Facebook*, *BAIDU*, *Wikipedia*), tráfico web móvil, entrada al sitio web a través del móvil (visitantes, duración de los visitantes en la página, las páginas que visitan los visitantes, es decir los enlaces), determina el *ranking* con las *apps* (tráfico orgánico) y visitas únicas.

Estas plataformas son consideradas como potentes herramientas en el campo de la comunicación ya que permitieron observar la interacción de las audiencias, el comportamiento del medio, incluso el contenido del mensaje.

Cabe destacar que las audiencias se midieron por su interacción en la recepción del dato o mensaje de las plataformas. Lo que equivale a que la perspectiva clásica de mirar las audiencias en dos líneas de tiempo, en el presente, sobre sus reacciones al dar un sencillo, *clicks* en “me gusta”, compartir el mensaje (audiovisual), emoticones, o *dislike*” o hacer algún comentario en vivo y directo (tiempo real). En el futuro, predecir su comportamiento a partir de su propia interacción.

El análisis de las audiencias está enfocado en mostrar información relevante al usuario que les permita, además, identificar páginas de bajo rendimiento, de dónde provienen los visitantes (referentes), cuánto tiempo permanecieron en el sitio web y su posición geográfica, incluido, algoritmos para la segmentación de visitantes personalizada. Mejorando los informes del comercio electrónico a través de las muestras de las transacciones de un sitio, los ingresos y muchas otras métricas relacionadas con el comercio.

Para resumir todo el proceso, se realizó lo siguiente: Un cruce de veinticuatro palabras claves analizadas en conjunto con la aplicación de la técnica de análisis del discurso en las doce entrevistas a expertos, especialistas y editores de los diarios y la aplicación de la técnica del análisis de contenido, la medición del comportamiento de los medios y audiencias a través de la observación de campo y obtención de datos con herramientas estadística (ver figura 10).

En síntesis, los resultados aportados combinan elementos teóricos y prácticos del proceso de investigación científica y se ajustan, en gran medida, a los programas efectivos de metodología de la investigación (Arias, 2012, p. 10).

## **CAPÍTULO 4**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

*“Mi propia sospecha es que el universo no solo es más raro de lo que suponemos, sino más raro de lo que podemos suponer” (J. B. S. Haldane).*

En este capítulo, se puntualizarán los resultados de la investigación de acuerdo con la aplicación de la metodología, el método trabajado, las técnicas y los instrumentos esbozados en el capítulo de la metodología. De manera general, los resultados se presentan mediante un análisis e interpretación de los datos recopilados como estudio de caso, concretamente, los resultados estarán detallados de acuerdo al siguiente orden:

1. Los cuatro diarios de la CA: *El Diario* de Bolivia, *El Comercio* de Ecuador (*elcomercio.com*), *El Tiempo* de Colombia y *El Comercio* de Perú (*elcomercio.pe*).
2. Los modelos de negocio según los especialistas, expertos, gerentes y editores. (Entrevistas).
3. El Comportamiento de los diarios de la Comunidad Andina (Audiencia y tráfico de audiencia, contenido).
4. Análisis de las tendencias de los modelos de negocio. (Revisión documental y los informes mundiales: palabras claves).
5. Caracterización de los modelos de negocio.

#### **4.1. LOS CUATRO DIARIOS DE LA CA**

##### **4.1.1. *El Diario* (Bolivia). Breve reseña histórica**





Figura 23. *El Diario* (Bolivia).

Elaboración propia.

*El Diario* es uno de los periódicos más antiguo de Bolivia. Perteneciente a la Familia Carrasco Guzmán. *El Diario* conformó hasta la primera década del 2010, la nómina de unos de los cuatro medios impresos en formato digital con los principales rubros de venta, cada uno alcanza el 10% de ejemplares vendidos (Giavedoni, 2010, p. 56).

Este medio histórico con más de 111 años en los albores del siglo XX fue fundado el 5 de abril de 1904. Dirigido por el Dr. José Carrasco Torrico, quien fue en su momento un destacado, político, constitucionalista y miembro del partido liberal que en ese tiempo gobernaba el país bajo la presidencia del Mayor General José Manuel Pando Solares. *El Diario* presume un código de actuación enarbolado en un decálogo de 10 principios que se mantienen todavía vigente.

Según *El Diario* (s/f) su primer editorial titulado: “La prensa hace luz en las tinieblas” aclamaba que era la columna vertebral del Decano de la Prensa Nacional, a la que se atendería en el transcurso de su vida, con algunos contrastes inherentes a la turbulenta vida política de nuestro país. El primer editorial titulaba: “*El Diario*”, y traslucía el pensamiento de Don José Carrasco T (párr.1).

Desde su quehacer histórico, de corte religioso y político, en mayo de 1995 difunde a la opinión pública como su trabajo de relevancia periodística “el uso y explotación arbitraria de las aguas de los manantiales del Silala por parte de Chile” (párr. 2).

Desde el aspecto periodístico la Redacción y Dirección estuvieron en manos de ilustrados personajes que para la época se caracterizaban de un sobresaliente espíritu intelectual, entre ellos, Franz Tamayo, quien fue el creador de la Pedagogía Nacional y el más ilustre pensador boliviano del Siglo XX.

Su historia revela que las características del formato impreso se visibilizaron en un diseño de tamaño tabloide y solamente de ocho páginas<sup>33</sup> que registraban en su primera página, noticias e información política además del logotipo entre otros detalles referentes a la circulación del nuevo medio de comunicación.

Para el año 1967 se incorporó el uso del color en todas las páginas, (para la época fue un majestuoso adelanto tecnológico en los medios de comunicación escritos a nivel nacional, incorporando la fotomecánica y el fotolito<sup>34</sup>). En la década del 70 hasta el 80 se incorpora el sistema Offset<sup>35</sup> como un adelanto importante para la impresión de periódicos del país.

Asimismo, fue el primer medio en instaurar el uso de las computadoras y cargar en la web de Internet su edición cotidiana, teniendo como promedio 15.000 visitas diaria, lo que significó ganar el apelativo de “Periódico de Circulación Mundial” (párr. 10).

Desde el año 2005 se mantiene el formato impreso del periódico caracterizado por un diseño estándar en papel, de tiraje diario- matutino llevándolo al formato del sitio web, ambos de diseño sencillo. Actualmente, sus propietarios son la Familia Carrasco y se considera un tipo de periódico de enfoque conservador.

La página principal de *El Diario* se mantiene con un formato básico de diseño que emplea el contenido y colores basado en su imagen. Véanse las figuras comparativas del 1 de enero del 2012 y del 1 de enero del 2020, diseño que ha adicionado dos columnas de publicidad para el año 2020:

---

<sup>33</sup> Actualmente, la norma en los periódicos no permite circular con el número de páginas de poco volumen.

<sup>34</sup> Tecnología pertenecen a la época química de la pre-impresión, en la que para grabar las planchas que son montadas en la impresora offset, era necesario un proceso fotográfico, que producía negativos de alto contraste.

<sup>35</sup> Es un método de impresión llamada litográfica que contribuyó a la consolidación de grandes tiradas de volumen.



Figura 24. Ediciones digitales de 2012 y 2020 de El Diario (Bolivia).

Fuente: Hemeroteca El Diario (www.eldiario.net).

*El Diario* ha empleado hipervínculos para *Really Simple Syndication*; tiene suscripción gratuita para las secciones de Portada, Opinión, Economía, Nacional, Editorial, Política, Sociedad y Deporte. Cuenta con 772 enlaces en total y utiliza –en su portal– el hipervínculo que lleva a la página de las redes sociales de *Facebook* y *Twitter*. Aunque vincula la página desde un dispositivo móvil y se puede ingresar a ella mediante navegación en Internet, no cuenta con enlaces directos para la conexión telefónica de tecnología móviles como estrategia de conexión. Tampoco emplea tecnología disruptiva en el portal de su página principal.

En cuanto a los contenidos, el periódico enumera las siguientes revistas y suplementos:

- Ciencia y Computación.
- Nuevos Horizontes.
- Cine Mundo.
- Femenina.
- El Lustra.
- Bolivia Agraria.
- Metro Cuadrado.

Las estrategias de participación van desde clasificados hasta los llamados de “servicios en ambientes” (tales como “Prueba Pedestre”), pasando por los “necrológicos digitales”. Se pudo observar –en diferentes períodos– que no existe innovación de diseño, estructura y

producto adaptados a los principios de Kevin Kelly, explicado en las aproximaciones contextuales.

El periódico digital *El Diario* no dinamiza la inversión en herramientas de tecnología para las audiencias desde el micro (chips) al macro (realidad virtual). La página principal sigue lo gratuito, tanto en sus hipervínculos como en las redes. Se limita a una red que no aumenta ni crece exponencialmente al compararse con los principios de Kevin Kelly (2016).

Desde el punto de vista de una comunidad virtual en la página principal, no visibiliza el número de miembros constituidos en una red. Se observó en su primera página digital, que se mantiene en un formato estándar sin añadir más elementos de diseño, contenido, servicios y/o productos que permita al usuario realizar interacción para suscripción.

Tampoco la interacción de las audiencias que permitan el uso, creación, producción y participación de elementos dinamizadores de la nueva economía, especialmente a la luz de Kevin Kelly (2016). Véase el diseño en la figura siguiente:



Figura 25. Portada digital eldiario.net

Fuente: eldiario.net.

Según Darío (2010), la participación de los medios de comunicación en Bolivia debería tener un análisis contextualizado en el escenario latinoamericano ya que las particulares transformaciones de este país se enmarcan en el proceso de políticas neoliberales que se aplicaron en toda la región avanzados los años ochenta y que redujeron notablemente el comportamiento de los medios

En el caso particular de Bolivia, la relación de poder incide notoriamente y comprender el entorno de Bolivia ofrece un panorama claro de estudio para reconocerlo como el quinto país, con el producto interno bruto (PIB) per cápita más bajo de América del año 2019. Bolivia se adhiere a la Declaración Universal de los Derechos Humanos aprobada el 10 de diciembre de 1948 por la Asamblea General de las Naciones Unidas y los consecutivos marcos legales desde 1935.

Estos fueron de orden telegráficos y de radiocomunicaciones por la Convención Internacional de Telecomunicaciones y a la Declaración de Chapultepec, aprobada en 1994 por la Sociedad Interamericana de Prensa (SIP) Darío (2010).

Actualmente, la Constitución Política del Estado –cita el mencionado autor– garantiza, en su artículo 106, el derecho a la comunicación y a la información, a la libertad de expresión, de opinión y de información, a la rectificación y a la réplica, y el derecho a emitir libremente las ideas por cualquier medio de difusión, sin censura previa.

Sin embargo, fue aproximadamente en la década de los ochenta que Bolivia reconoció un proceso de gestación de medios. En el caso de *El Diario*, se consolida como uno de los más antiguos del país a través del grupo familiar Carrasco Guzmán (Darío, 2010).

Ahora bien, el crecimiento del diario ha tenido una cronología muy escarpada y abrupta desde el punto de vista evolutivo, cuando el diario se inserta en la digitalización mediante las redes sociales de *Facebook* y *Twitter*. Para el caso de la red social *Twitter*, queda fuera el caso en el año 2017 (de octubre a diciembre) debido a que el programa no registró ningún movimiento. Durante esos tres meses su incremento en la red fue de un 0,33%, con un 0,4% de interacción en comentarios. Fue tan bajo el porcentaje de interacción, como nula la posibilidad de realizar una entrevista de un representante experto de ese medio. El

incremento publicitario de Bolivia de un 0,38% de acuerdo a los datos arrojados por las permite deducir la baja inversión gerencial o la apuesta a posicionar un alcance en la segmentación de la audiencia.

El diario digital boliviano carece de fans y, en consecuencia, posee una débil estructura de lectoría, de generación de contenido y de inversión tecnológica. Prácticamente, la dinámica del periódico en las redes sociales la lidera *Facebook*. Sin embargo, tanto el diseño, la estructura como la innovación no funcionan con precisión en investigaciones de estudios métricos de redes digitales ya que el alcance orgánico en números de fans, viralización, reacciones, interacciones y lecturas arrojaron menos del 1% en tráfico de audiencia.

La antigüedad histórica del medio y la sostenibilidad en el formato digital es indiferente en la actualización tecnológica del siglo XXI.

#### 4.1.2. *El Tiempo* (Colombia). Breve reseña histórica



Figura 26. *El Tiempo* (Colombia).  
Elaboración propia.

*El Tiempo* de Colombia se fundó el 30 de enero de 1911 y fue instaurado por Alfonso Villegas Restrepo. El periódico inició con un tiraje de 300 ejemplares de cuatro páginas. La caracterización del periódico se diseñó con un pliego de tamaño octavo. Se constituyó bajo la figura del diarismo, un periódico de gran formato con su sede en la ciudad de Bogotá, manteniendo una distribución nacional periodística basada en el género informativo, que se apreció para la época como información general.

No contaba con equipos de impresión, y desde sus orígenes tuvo diferentes lugares para realizar los trabajos de impresión hasta finales del siglo XX. Se puede decir que desde su inicio fue creando un espacio

de participación para los diversos públicos mediante la emisión de sus opiniones y críticas respecto a los acontecimientos que se daban en ese contexto colonial. Prácticamente se formó con una investidura de ideología política. Y fue el principal medio de comunicación que estuvo ligado desde sus inicios al ámbito político.

El primer lugar físico se marcó por el tipo de ediciones, como la “Gaceta Republicana”. El segundo lugar ocupó espacios de maquinaria en el Museo del Oro, acelerando la idea de la creación de un taller de impresión, a pesar de que las impresiones y la composición de las páginas se mantuvieron manualmente, letra por letra y con caracteres de plomo. Para marzo de 1912 el periódico estuvo en un tercer sitio, espacio que lo compartió en los interiores de la calle 14, cerca de la Calle Florián, abriendo escenarios entre los talleres de impresión y la residencia de la familia Villegas Restrepo.

Se puede decir que la familia Restrepo estuvo al mando desde 1911 hasta 1913 para luego, cuatro años más tarde, pasar a manos de Eduardo Santos, único director-propietario de *El Tiempo*. Aunque se alega que la familia Restrepo tuvo muchos ciclos económicos en el periódico, su rol preponderante queda en manos de Fabio Restrepo quien gerencia las finanzas del diario, pagó las deudas y administró el periódico por 36 años.

La prensa en Colombia tuvo un importante papel periódico para la época y fue considerado el primer medio impreso de 1971 en la ciudad de Santa Fe en Colombia. Sin embargo, en los primeros años del siglo XX el periódico, empieza a dar un giro político y nace con perspectivas de diferentes ideales: liberal y conservador. Dos factores que la prensa marcó en su estructura y funcionamiento. La política tuvo una pujante participación protagónica de sus directores ya que fueron presidentes del país.

Según Acuña (2013) gran parte de los diarios fueron creados durante la Guerra Civil Colombiana; algunos de los diarios liberales tuvieron que ser clausurados debido a la subida al poder del presidente Laureano Eleuterio Gómez Castro, perteneciente al partido Conservador. Se mantuvo en el poder por un tiempo corto por cuestiones de salud y al año de su cargo fue reemplazado por Roberto Urdaneta Arbeláez. Pero fue Gustavo Rojas Pinilla, un militar que da



un golpe de estado al presidente Gómez y admite el cierre de los diarios hasta 1957. Posteriormente no pudieron publicar ningún tipo de contenido.

Es de vital importancia mencionar que los dos periódicos más influyentes e importantes del país fueron liberales: *El Tiempo* y *El Espectador*. Bajo este panorama nace y crece el diario *El Tiempo*.

Actualmente, el diario *El Tiempo* se considera como el periódico de mayor circulación en Colombia. Durante algún tiempo fue el único medio de circulación nacional y esto, debido a la crisis de su principal competidor, el diario *El Espectador* hoy el más fuerte rival y competidor impreso y digital. Según fuentes documentales del diario, se menciona que:

Eduardo Santos recibió en París la noticia de que su amigo y colega Alfonso Villegas Restrepo, con quien dos años atrás se había iniciado en las labores periodísticas como colaboradores de *El Debate*, pensaba sacar en Bogotá un diario con el título *El Tiempo* y con la misión específica de apoyar, de manera irrestricta, las ideas y el gobierno republicanos... ..Eduardo Santos se entusiasmó como ninguno con la iniciativa de Villegas Restrepo y le ofreció de inmediato que le serviría de corresponsal ad honorem mientras durara su estancia en Europa, y tan pronto regresara a Bogotá se vincularía a la redacción del nuevo diario. (Santos, 2001).

Si bien es cierto, aunque su fundador, Alfonso Villegas Restrepo fue un escritor talentoso e intelectual como figura literaria, el periódico se caracterizó por ideales sociopolíticos y contextos militares, tendiendo un puente con el poder económico necesario.

*El Tiempo* ocupó uno de los espacios más importantes dentro de la plaza de Bogotá y logró convertirse en uno de los periódicos más influyentes e importantes del país. Sus actuales propietarios son el grupo empresarial de Luis Carlos Sarmiento Angulo, quienes llegaron en agosto de 2007.

La transformación del diario fue multifacética. El 22 de enero de 1996, *El Tiempo* arrojó su sitio web. Prácticamente el cambio obedeció a la migración informativa de las pantallas de los computadores a un



nuevo formato que no estaba absolutamente del todo incorporado a Internet.

Según Guzmán (2016) Miguel Marcial, fue el editor responsable de liderar el cambio del contenido impreso al contenido digital. La migración se hacía a la nueva división de Medios conocida como tiempo interactivo, esto, debido a la partición de la gente a través de llamadas telefónicas en línea (con un código que marcaba desde el teclado) mediante los servicios que se ofrecían sobre el horóscopo y la farándula. Fue una primera experiencia en la que el acceso era local (solo en Bogotá), por vía telefónica.

Este servicio se adoptó en línea como una especie de grupo cerrado dentro del ciberespacio, sin salida a la web. Estaba montado sobre una plataforma llamada *Bulletin Board Service* (BBS o cartelera electrónica). También realiza una alianza con Terra en 2000 y posteriormente disuelta el 15 de agosto de 2006 luego de absorber los portales Laciudad.com y eureka.com.co, creados por la división de Nuevos Medios de la Casa Editorial El Tiempo (CEET).



Figura 27. Edición digital de 1996 *El Tiempo* (Colombia).

Fuente: Hemeroteca El Tiempo ([www.eltiempo.com](http://www.eltiempo.com)).

Es importante aclarar que la familia Santos vendió el cincuenta y cinco por ciento de las acciones de CEET a la casa editorial Planeta, de España. Para Santos, este traspaso no significó una pérdida sino un cambio gerencial, “se trató de una alianza entre dos empresas, no la absorción de una por la otra” (s/p). Sin embargo, antes de realizarse la venta a la editorial Planeta, fue Juan Manuel Santos quien anunció antes

de posesionarse como presidente de Colombia que había vendido su participación accionaria a Luis Fernando Santos, convirtiéndose así, en el mayor accionista individual del periódico.

Bajo ese proceso de transformación que emprendió el periódico desde el 2007 liderado por Luis Fernando Santos, el diario pasa a tener en Colombia a una mayor circulación en el formato impreso, esto fue debido a la adaptación del periódico impreso al formato digital (eltiempo.com), permitiendo con ello, la lectura de las noticias al entrar por el portal de *News Google* (Guzmán, 2016).

Hasta hace una década, la transformación organizacional y periodística de uno de los más grandes conglomerados de medios del país, que incluye al periódico impreso de mayor circulación, sigue teniendo consecuencias políticas que han sido poco debatidas además de considerar bajas en plataformas de medios. Por ejemplo, el 5 de octubre de 2010, las emisiones del Canal *El Tiempo*, que transmitía información de manera continua, las 24 horas, fue cerrado el 24 de febrero de 2019 por baja audiencia y la actual crisis que enfrentan los medios de comunicación en Colombia. La trayectoria del periódico marcó un antes y un después, conllevando a premiaciones y galardones como:

- Premio Nacional de Periodismo Simón Bolívar
- Premio Nacional de Periodismo del CPB
- Premio Internacional de Periodismo Rey de España
- Premio Príncipe de Asturias
- Premio de la Sociedad Interamericana de Prensa
- Premio Ortega y Gasset
- Premio María Moors Cabot

La Casa Editorial *El Tiempo* tiene unos editores “temáticos” que tienen bajo su cargo un equipo de reporteros que cubren economía, política, etc. Emplean servicios de profesionalización periodística y son cada vez más multimediáticos, trabajando con un enfoque de bolsa de contenido tales como: eltiempo.com, CityTV, canal ET, Don Juan, Portafolio, Cambio16 (cuando existía) Vivein.com para la adecuación a su formato digital. (León, 2010). *El Tiempo* opera bajo unos

principios de productividad más parecidos al de una empresa que produce bienes de consumo masivo.

El contenido de la página principal del periódico digital *El Tiempo* tiene un formato parecido a su versión estándar del formato impreso, aludiendo a cuatro columnas. Véanse las figuras comparativas del mes de junio de 2011 y junio de 2020.



Figura 28. Portada de *El Tiempo* (Colombia) de mayo, 2020.

Fuente: Hemeroteca *El Tiempo* ([www.eltiempo.com](http://www.eltiempo.com)).

A diferencia del periódico *El Diario* de Bolivia, este diario presenta un formato muy actualizado en el uso de manejo de redes sociales, adaptación tecnológica y cuenta con titulares y secciones periodísticas de fácil acceso y calidad, incluyendo entrevistas de sus gerentes que han sido publicadas en su portal.

*El Tiempo* en su edición digital tiene secciones contenidas en fotografías y titulares, algunas con leyendas y sumarios: Destacados, Actualidad, Recomendados, Las más leídas, Clasificado, Deportes, Videos, Opinión, Caricatura, Blogs, Informes especiales, Guías

literarias, Tendencias, Indicadores, Videos, Imágenes, Temas del día, Interés al lector, Crucigrama Horóscopo, Colecciones, Portales, Noticias, Radio digital, El Tiempo (Clima).

#### 4.1.3. *El Comercio* (Ecuador). Breve reseña histórica



Figura 29. *El Comercio* (Ecuador).  
Elaboración propia.

Según el Grupo *El Comercio* (2014) y Rivera (2007, 2009 y 2013) el diario *El Comercio* fundado el 1 de enero de 1906 por los hermanos César Mantilla Jácome y Carlos Mantilla Jácome. Durante ese contexto los hermanos Mantilla Jácome deciden ejecutar un proyecto editorial de elaboración impresa con el fin de difundir a la ciudadanía la realidad política que Ecuador enfrentaba después de experimentar una dictadura.

El periódico fue diseñado como una circulación diaria en formato estándar. Según la página web del diario, se afirma que se editaron cuatro páginas de formato estándar, impreso en un garaje producido por cinco tipógrafos, un armador de planos, un prensista que operaba una pequeña máquina manual y algunos ayudantes que se sumaban a la causa progresista.

*El Comercio* (2015) pertenece al Grupo *El Comercio*, que está conformado por los sucesores de la Familia Mantilla. En la actualidad, Carlos Mantilla Batlle se desempeña como presidente del Directorio, presidente ejecutivo y director general. Este grupo lidera un conjunto de medios impresos, radiales<sup>36</sup>, televisivos y digitales. (Radio Quito,

<sup>36</sup> *El Comercio* dentro del Grupo Comercio cuenta con varias afiliaciones y medios, como la cadena SOLAR y enlaces en gran parte de América Latina (Sociedad Latinoamericana de Radiodifusión).

Radio Platinum, la cadena de noticias Ecuador Radio. Radio Platinum, y cuenta con cinco diales en cinco ciudades ecuatorianas como son Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato y Tulcán.

Desde el año 2015, *El Comercio* está en transición. Por una parte, en 2015, dejó de pertenecer a la Asociación Ecuatoriana de Editores de Periódicos (conocida mejor por su acrónimo, Aedep), y ya no forma parte del GDA (Grupo de Diarios América).

Aún es miembro de la Sociedad Interamericana de Prensa (SIP), y por la otra parte, funda la televisión análoga y digital. El 1 de febrero de 2016 surge Televisión<sup>37</sup>, un canal de televisión con cobertura informativa y el diario digital, que a juicio de Rivadeneira (2017) los primeros indicios de la versión digital del Diario *El Comercio* fue en el año 2015. Esto le ha valido según Rivadeneira, el mayor alcance de suscriptores registrados en comparación con otros medios de información local. Destacando que el sitio web de *elcomercio.com* publica información actualizada en tiempo real de Quito, Guayaquil, Cuenca y de las 24 provincias de Ecuador.

*El Comercio* (2014) afirma que está convirtiéndose en una redacción integral multimedia, es decir, sin trabajar directamente para el diario sino para todas las plataformas y productos de la compañía. Poseen una radio, canal de televisión, periódico y varias plataformas webs. La proyección es múltiple. La sala de redacción no tiene oficinas sino un entorno multimedia de macroeditores en escenario abierto e integrado con dieciséis profesionales para la web.

*El Comercio* conecta una gran parte de las herramientas y equipos tecnológicos tales como drones, telefonía móvil, *streaming*, 360°, realidad virtual, *big data*, inteligencia artificial, el Internet de las Cosas y el talento humano a su página principal, llevándola a un nivel de multiplataforma. (Tiene muy conectada el portal digital a la dinámica tecnológica. Esto se puede observar en una rápida navegación de la página principal. Tiene un equipo conectado las 24 horas para informar a todo Ecuador.

---

<sup>37</sup> Encontrándose dentro de un marco jurídico controvertido a la luz de las políticas del Estado. Algunos de estos medios son propiedad del Grupo *El Comercio*; la frecuencia otorgada para la transmisión de dicho canal de televisión es objeto de una controversia acerca de irregularidades encontradas por la Contraloría General de la Ecuador.

Para Moreno (2017) la “edición digital se construye de ciertos elementos transmedia que van más allá de la sola presencia en la Web y la producción industrial. Se trata de nuevos atributos que se yuxtaponen a los existentes en la actividad periodística profesional para formar un conjunto multisaporte. (p. 54).



Figura 30. Portada de *El Comercio* (Ecuador) de mayo, 2020.

Fuente: [elcomercio.com](http://elcomercio.com).

Explica Rivadenira (2017) que *El Comercio* como periódico y como grupo registra en promedio 4 millones de visitantes únicos y más de 20 millones de páginas vistas al mes, datos que son aportados por los servicios pagados de *Digital Analytics Comscore*. y *Alexa.com*

El Grupo *El Comercio* ha creado otros sitios digitales que convergen con el periódico digital tales como: [revistafamilia.com.ec](http://revistafamilia.com.ec), [revistalideres.ec](http://revistalideres.ec), [ultimasnoticias.ec](http://ultimasnoticias.ec) y [benditofutbol.com](http://benditofutbol.com). Este último, especializado en el mundo del balompié, ganó un premio *Effie* en 2014.

De allí que le valido galardones internacionales debido a su calidad de impresión y diseño (*El Comercio*, 2015).

Concibiendo el *marketing* y la publicidad insertada como aliados para aumentar considerablemente su presentación, funcionamiento y diseño.



Figura 31. Edición digital de *El Comercio* (Ecuador).  
Fuente: *El Comercio*(www.elcomercio.com).

4.5.4. *El Comercio* (Perú). Breve reseña histórica.



Figura 32. *El Comercio* (Perú).  
Elaboración propia.



El primer ejemplar de este periódico se lanzó el 24 de mayo de 1839. Con José Antonio Miró Quesada como su fundador. Este medio nació con un formato de tipo Berlínés. A inicios del siglo XX, *El Comercio* se convertiría en el diario más influyente de Perú.

De acuerdo al grupo *Comercio* (s/f), puede decirse que para el siglo XX la familia Miró Quesada introdujo una serie de innovaciones, tecnologías y avances en materia periodística. Pusieron a funcionar el periódico con las siguientes estructuras:

- Rotativa "Goss", que podía imprimir ejemplares de 32 páginas.
- Ampliación de los talleres de la imprenta en el centro histórico de Lima.
- Establecimiento de una Empresa Editora *El Comercio* S.A.
- Incorporaciones de múltiples ediciones semanales, matutinas y dominicales.
- Lanzamiento de *El Comercio* Gráfico para reemplazar a la edición vespertina de *El Comercio*.
- Rotativa "Hoe Colormatic", que lanza hasta 70 mil ejemplares por hora y que le permitió al diario publicar fotografías a color.
- Reemplazado de *El Comercio* Gráfico por el diario deportivo *Afición*, que tuvo pocos años de existencia.
- Cambio progresivo de los antiguos sistemas de edición en linotipos y comenzó a ser diseñado mediante computadoras.
- Inauguración de una planta de impresión en el distrito de Pueblo Libre sobre un área de 18 mil metros cuadrados con una nueva rotativa ófset "M.A.N. Roland Lithomatic II" con capacidad para imprimir el diario totalmente a color.
- Creación de la sección Página Escolar.
- Implementación de un nuevo sistema de edición computarizada y prensa digital.
- Lanzamiento de su portal en internet.
- Modernización de la planta de impresión con una nueva rotativa "Goss Newsliner" que se sumó a la anterior.

El siglo XX le permitió al Grupo Comercio mantenerse con el formato tradicional de corte vanguardista que inició desde mediados del siglo XIX. Actualmente sigue bajo las manos de la familia Miró Quesada,



pero como Grupo Comercio, ha otorgado algunas iniciativas de emprendimiento editorial de manera independiente.

La estructura web de *El Comercio* (Perú) está establecida y jerarquizada en todas las páginas y contenidos. Esta estructura – indicada en los resultados del buscador de *Google*– está ordenada con unas buenas posiciones en los resultados de búsqueda.



**Figura 33. Edición digital de *El Comercio* (Perú).**

Fuente: *El Comercio* ([www.elcomercio.pe](http://www.elcomercio.pe)).

El encabezado está conformado por 19 enlaces hipertextuales: secciones informativas del encabezado de la primera página y el cintillo digital que compone la página principal en cinco columnas con hipervínculos de textos y fotografías. Estas son: Último, Covid-19, Política, Lima, Mundo, Economía, Luces, Somos, Coronavirus, Opinión, Desde la redacción, Mundo, DT, Perú, Videos, Luces, TV+ Tecnología y Ciencias, Archivo *El Comercio*, Blogs, E-Sports, Fotogalerías, *El Comercio* TV, Arte en *El Comercio*, Redes Sociales, Notas contratadas, Colecciones *El Comercio*, Las más leídas, Edición Impresa, Club *El Comercio*, Horóscopo, El Dominical, Insólito, Viù, Vamos, Casa y Más, Ruedas y Tuercas, WUF.

#### 4.2. LOS MODELOS DE NEGOCIO SEGÚN LOS ESPECIALISTAS, EXPERTOS Y EDITORES (ENTREVISTAS)

*“El modelo de negocio es un proceso híbrido que se encamina hacia una convergencia tecnológica que reposa en nichos y contextos culturales marcado por los cambios paulatinos en el ámbito tecnológico y económico”* Marco Arauz, Alejandro Ribadeneira y Dimitri Barreto.

Los resultados más importantes que emergieron a partir de las entrevistas realizadas a los expertos, especialistas y editores fueron las precisiones que hicieron los editores y gerentes para caracterizar el modelo de negocio en los periódicos de Ecuador (*El Comercio*) y Perú (*El Comercio*).

Sin embargo, existe una amplia gama de categorías que caracterizaron tanto especialistas como expertos el contexto de los modelos de negocio en los países de referencia de la Comunidad Andina, insinuando de manera general las caracterizaciones de lo que a su juicio representaban el modelo de negocio, el comportamiento y la tendencia de los diarios.

En este orden de ideas, es necesario aclarar que las posturas de los entrevistados hacia los cuatro medios de la CA fueron expresadas con cierto sigilo teórico. Es por ello, que explicaremos las definiciones y luego las características que dimensionaron el concepto de modelo de negocio (Véase la sección C. tabla 9 de anexos: entrevista de profundidad).

Sin embargo, en este componente de análisis es casi imposible dejar a un lado cuatro tipos de discusiones académicas de corte intelectual. Este cruce es necesario analizarlo de esta manera debido a que en el cuerpo del estado de arte (marco teórico) se hace hincapié que el concepto de modelo de negocio evoluciona al paso de la tecnología producto de la invención humana y que tiene –como base– su manera de producir valor mediante la influencia tecnológica y la manera de procesar la información. A partir de los resultados del discurso de las entrevistas realizadas, entendiendo que, previamente, los resultados ya

pasaron por la técnica y categorías de análisis del contenido del acto conversacional, la inferencia y *con-texto* del discurso.

El orden de la presentación de las discusiones de la presente investigación destaca categorías de carácter teórico, contextual y empírico. En este sentido, los entrevistados expertos de la prensa como los macroeditores de *El Comercio* (Ecuador) y el editor gerente de *El Comercio* (Perú) hablaron sobre conceptos y temáticas referidas al periodismo digital, el periódico generalista, la marca, los nichos culturales, las alianzas y estrategias empleadas, el valor informativo, la mixtura e hibridación del periódico, las tendencias de la digitalización, la hipermediación, la hipertextualidad, la multimedialidad, los metamedios, el concepto de multiplataforma, los equipos, herramientas y aplicaciones del periódico y el uso del periodista a dichos elementos, la convergencia, las audiencias y la interacción de las comunidades virtuales en las redes y las plataformas.

Asimismo, hicieron referencia a las incorporaciones de tecnologías inteligentes, la sostenibilidad económica del periódico y la innovación como elementos convergentes de la disrupción tecnológica. Bajo estas categorías y con una visión focalizada también opinaron los especialistas internacionales sobre la teoría de la información y su incidencia en los modelos de negocio.

De esta manera hemos iniciado el análisis de la definición y caracterización del modelo de negocio según los entrevistados.

En el caso concreto de Ecuador, los tres expertos editores de *El Comercio*, Marco Arauz (tabla 11 de anexos), Alejandro Ribadeneira, (tabla 12) y Dimitri Barreto, (tabla 13) definieron el modelo de negocio como un proceso híbrido que se encamina hacia una convergencia tecnológica que reposa en nichos y contextos culturales marcado por los cambios paulatinos en el ámbito tecnológico y económico.

Mixtura expresada por Ribadenerira como: “[...] capaces de provocar contenidos periodísticos de calidad y no orientado con una lógica mercantil”. Sin embargo, conviene aclarar que, en la obra de “Cómo entender al periodismo” de Wolfgang Donsbachel (Ruiz, 2014), el relato periodístico ha sido entendido como base necesaria para adecuar el pensamiento a los tiempos y –diríase actualmente– a los cambios de una economía digital. Desde este foco, el gerente y los

editores perciben el modelo de negocio como un proceso inacabado desde el punto de vista de la incorporación de tecnologías al servicio de la información como valor exclusivo de periodismo digital.

Curiosamente, el periodismo se ha servido para entender los cambios de todos los días “sobre la forma en que los ciudadanos y los periodistas viven la democracia y el periodismo” (Ruiz, 2014. p. 7). Es la visión clásica de ajustar la forma instrumental y técnica del hecho, de contar los relatos a las audiencias. “Legitimidad a través de la competencia” (Ruiz, 2014. p. 346).

En consecuencia, la mixtura e hibridez del modelo de negocio también es una adaptación a la marca, no un riesgo de competitividad del futuro. En la cadena de valor, es una reconsideración del concepto de profesionalización periodística. Interpretando a Kelly (2009), la nueva economía global que apoya lo intangible marca la diferencia de los estrictamente físico.

De acuerdo a Alejandro Ribadeneira, “la definición empresarial queda como un trabajo exclusivo a la dirección de la empresa periodística”. Según este editor, “[...] no compete a los periodistas” considerar válido el establecimiento de un modelo de negocio desde abajo. De alguna manera, este tipo de conocimiento tácito conlleva a indicadores importantes en la escala de la contextual teoría del periodismo.

Para Ribadeneira, “las estrategias tienden más a la suscripción digital que a la venta en calle”. Esta idea es, de alguna manera, crucial abordarla a la luz de la visión de una empresa periodística porque infiere la necesidad de desvestir diferentemente la concepción clásica de la teoría del periodismo y en la concepción posmoderna de la tecnología que usa el periodismo.

Dice Clarke (1964) que, aunque es “imposible predecir el futuro y todos los intentos para lograrlo” en el ámbito periodístico, se puede anotar el presente; que existe un propósito más realista y, al mismo tiempo, más ambicioso ya que no se “trata de describir el futuro, sino de definir los límites dentro de los cuales está encerrado el posible futuro”.

Para Clarke, (1964) al “observar las épocas que se abren ante nosotros como un país inexplorado y sin que sea conocida su situación

exacta, se intenta es descubrir sus fronteras y conseguir cierta idea de su extensión”. Por ello, desvestir el periodismo actual para reconsiderar el modelo de negocio como una mutación constante, en épocas circunstanciales, coyunturales y digitales, no es nuevo, pero sí trascendental.

Castells (2000) afirma que el paradigma de la tecnología de la información surge por la organización en torno a nuevas tecnologías de la información más potentes y flexibles, pero aclara que esta organización tácita del conocimiento informado se da porque genera “actuaciones en todos los dominios de la actividad humana y hacen posible establecer conexiones infinitas entre estos, así como entre los elementos y agentes de tales actividades”.

En otras palabras, Castells (2000, p. 65) da relevancia al hecho mismo de que la información misma se convierta en el producto del proceso de producción. Para ser más preciso, afirma que “los productos de las nuevas industrias de la TIC son aparatos para procesar la información al transformar los procesos dan lugar a una economía interconectada y profundamente interdependiente”. Ante estas miradas de editores y macroeditores de Ecuador y la visión de Castells, la pregunta en cuestión es ¿se puede seguir hablando de una teoría que limita las fronteras de la economía?

Entre los expertos entrevistados de Perú, Enrique Cornejo (tabla 15), augura predictivamente sobre una economía universal dibujada en los primeros elementos de la macroeconomía de la universalización, sosteniendo que la tendencia de los medios es ir hacia los negocios diferenciales que consiste en la marca dentro del ámbito de la globalización.

Para ello, en el contexto de la CA, habría que superar la primera dificultad, esto es, el marco político de la institución y su impacto en la realidad económica-social con otros países ya que la CA es un organismo muy debilitado, institucionalmente hablando. Según él, “la sociedad está marchando independientemente del punto de vida de este organismo o de los dueños de los medios” (s/p).

En este sentido, existe una coincidencia en las perspectivas de los entrevistados en Perú: tanto para Enrique Cornejo como para Hieronnymus Rodríguez (tabla 15), la economía peruana tiene el

esquema de los factores de idiosincrasia popular. Por tanto, “no hay un esquema de generación de contenido pensando en el papel y otro esquema de generación de contenido pensando en lo digital, hay un esquema de generación de contenido pensando en la audiencia”. Ambos expertos coinciden que no ven el negocio como digital o papel, sino como marca.

Al respecto, el editor de *El Comercio* de Perú (*elcomercio.pe*), define el modelo de negocio como una visión de marca. No conceptualiza el modelo de acuerdo a la gama de autores que dan un significado tanto teórico como práctico. Para profundizar un poco sobre este pensamiento citamos el siguiente extracto de la entrevista:

Lo digital es un canal más de alcance hacia la audiencia, así es como nosotros definimos el negocio en el que estamos, nosotros somos un medio informativo cuya redacción o equipo editorial está enfocado en generar contenido de actualidad informativa que sea relevante para la coyuntura informativa nacional, que ponga en contexto los temas que son importantes para el país y que alcance a la audiencia ya sea por el digital, por la voz, por los viejos, entonces, no hay un modelo de negocio digital cómo concepción de negocio. Como nosotros vemos el negocio es por la marca informativa, creamos marca, creo que eso es un error entender que un medio informativo que ha nacido en papel renuncia al papel para crear un modelo de negocio sobre lo digital.

En esta discusión es importante inferir dos aspectos, la visión de la marca y la dimensión digital. La imagen pasa a significar el puente que dialoga la “marca” implicado en el plano idiosincrático de la cultura periodística de Perú. Si en el contexto peruano, la digitalización no se ve como información ni como mercancía tal cual se interpretó en la visión de Shannon (1948), Weaver (1949) y Castells entonces la marca vendría a ser la representación simbólica de la imagen.

La visión editorial y gerencial por parte del funcionamiento del medio limita la realidad del contexto debido a las demarcaciones en la que se ha puesto la “imagen-marca”. El uso de la naturaleza artificial de esta herramienta no otorga la claridad profunda en el nivel que se

juega el contexto de la realidad subjetiva. “La ciencia nos da un conocimiento de la realidad que tiene la ventaja de la claridad y la precisión” (Sabán, 2019, p. 16). Con estas precisas herramientas es mucho más fácil manejar la realidad (hacer a los datos, comprensibles; hacer predicciones y descubrir nuevos datos). Sin embargo, “consideraciones psicológicas como estas nos obligan a admitir que la realidad cuando está experimentada está transformada”.

En consecuencia, la nueva economía apuntaría –sociológicamente hablando– a lo intangible e inorgánico de la información. Ya no estarían planificando con estructuras netamente físicas de una audiencia global, sino de una convergencia de la marca en la economía digital. La cuestión es que el tránsito del formato impreso hacia el digital no responde a una visión teórica sino contextual, por tanto, la visión empírica está lejos de concretar transformaciones que marque tendencia desde la visión más actualizada de la economía emergente.

Watson (2017) explicó muy bien ese orden subyacente de la ciencia, exponiendo que la convergencia y los solapamientos entre nuevas disciplinas de la historia están limitadas al comportamiento, mantienen una cohesión y coherencia que no trata –en modo alguno– de una de línea recta, pero sí de una línea bien definida. Se trata más bien de una probada naturaleza interconectada de la ciencia basada fundamentalmente en el carácter enteramente *microrreduccionista*. En especial, cuando en el año 2002, Kahneman fue galardonado con el premio Nobel de Economía por su trabajo sobre la psicología del comportamiento en relación, sobre todo, con la toma de decisiones<sup>38</sup>.

En torno a esto, no se puede medir un modelo de negocio basado puramente en lo económico ni puramente científico, ni estrictamente social, cultural y político. Aplicaría una teoría que permita, desde esas fractalidades, concatenar, entrelazar y converger la información en un sistema lleno de incertidumbre.

---

<sup>38</sup> Tanto Watson como Kahneman hacían hincapié en que los humanos tienen cierto número de sesgos cognitivos inherentes, formas de comportamiento intuitivas e instintivas, atajos rápidos que son adaptaciones que han evolucionado a lo largo de muchos años y generaciones. En tanto que adaptaciones, se han tornado instintivos y, por consiguiente, resistentes al cambio, como el propio Kahneman había experimentado en el caso que inicialmente lo había atraído al fenómeno del comportamiento y su convergencia.



Como afirma Ruiz (2014), “no podremos interpretar bien el nuevo mundo de los medios si no somos capaces de rescatar lo necesario e importante del mundo que se termina”. En consecuencia, el modelo de negocio, en *El Comercio* de Ecuador y de Perú, no responde estrictamente a la marca, aunque esa sea la visión de sus expositores y sostengan que su adaptación, formato y tendencia partan de una estructura básica basada en la marca. Más allá de que esa estructura tenga niveles complementarios en el negocio de la audiencia y el canal utilizado de esa audiencia, lo que lo está haciendo posible es la información que se procesa. De modo que es la información la que hace el quiebre de esas realidades culturales, pues es la única herramienta en común de las empresas periodísticas *El Comercio* de Ecuador y de Perú.

#### **4.3. DISCUSIÓN: LOS EXPERTOS Y LA CARACTERIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y LA MARCA**

Situarse en el análisis del discurso como campo de estudio, conlleva a asumir e inferir algunos supuestos de partida a las temáticas en cuestión (Pérez y Aymá, 2015, p. 15). Se conducirá, entonces, el discurso a la comprensión de las categorías que diferencian las estrategias sugeridas por los entrevistados y el modelo considerado según la ficha de análisis.

Corresponde enumerar entonces las diferentes estrategias surgidas para los medios a partir de las apreciaciones de los entrevistados. En el caso concreto de la marca *Comercio* (de Ecuador y de Perú), se hace un especial énfasis de contextualizar puntos de vistas de los macroeditores y editores. Ambas empresas convergen en el desarrollo histórico de grupos familiares empresariales, pero cuentan con diferenciales corporativos independientes, tanto en su filosofía empresarial como en el portafolio de negocios.

Las estrategias de los expertos se resumen en las siguientes temáticas: multimediáticas, de nichos culturales (idiosincrasia popular), diferenciales, culturales (el lenguaje), producción de contenidos digitales, hipertextuales, nuevas narrativas, de convergencia (herramientas tecnológicas y estilo periodístico).

Las estrategias temáticas caracterizan tres modelos basados en la marca, la hibridez y la disrupción tecnológica. Nadie más calificado para debatir estos temas que los nueve expertos entrevistados: Marco



Arauz (tabla 11), Alejandro Ribadeneira (tabla 12), Dimitre Barreto (tabla 13), Martín Baron (tabla 14), Enrique Cornejo (tabla 15), Hieronymus Rodríguez (tabla 16), Francisco Campos-Freire (tabla 17), Ismael Nafría (tabla 18), Juan Carlos Miguel de Bustos (tabla 19) y Delia Crovi. Cada especialista presenta el pensamiento y la creencia de su manera de entender el concepto y la estrategia de modelo de negocio. A partir de la unión de quienes caracterizaron la estrategia, se da forma a ciertos contextos de Latinoamérica sobre la estrategia empleada para la empresa periodística. Es importante destacar esta diferencia para comprender que, desde la práctica, existe un leve contraste en la configuración del modelo. También es notorio precisar que la aplicación de estrategias no necesariamente determina un modelo de negocio, sino que está en la búsqueda constante de configurar ese modelo. Aunque estas concepciones están intrínsecamente relacionadas con la convergencia, no definen un modelo absoluto para generalizar otros medios.

Se infiere, por tanto, que las estrategias están relatadas según la experiencia en el campo profesional, el conocimiento teórico abordado y según las expectativas que el entrevistado tiene de los nuevos medios. Para la razón sociológica y comunicativa, las herramientas teórico-metodológicas aplicadas en el análisis del discurso de las entrevistas sirven para dar sentido al estudio del funcionamiento de los medios de comunicación (Pérez y Aymá, 2015) en el ecosistema mediático de una transición del papel hacia el formato digital.

Para Arauz, la estrategia deviene de los nichos culturales, estratificar en el ámbito digital. En ese sentido asume que, desde una visión gerencial, la estratificación está abriendo oportunidades para que los anunciantes puedan poner los avisos que están dirigidos a esos sectores. La estrategia más importante para ellos es desarrollar bien la dimensión digital, y no solamente quedarse con el tema de la provisión de contenidos que limita bastante a un medio de comunicación, contrariamente, es nivelarse a la altura de las experiencias del *Washington Post* y *The Guardian*, que desarrolla un agresivo modelo de negocio, en el cual lo más importante desde su experiencia digital es que crean oportunidades, crean nichos, para los distintos sectores

poblacionales y van respondiendo a la estratificación. *The Economist* y *National Geographic* están estratificando con nichos culturales.

Paradójicamente, para Ribadeneira, una de las estrategias debe ser apostar a la Marca como la experiencia del *Comercio* de Perú (*elcomercio.pe*), y también a la suscripción y no a la venta de la calle. Apunta que la estrategia más potente es la calidad periodística.

Se pueden manifestar expresiones que orientarán el discurso de la estrategia, la marca, la calidad periodística, la convergencia y la digitalización en la nueva economía que desarrollan los periódicos de referencia en *El Diario* de Bolivia, *El Tiempo* de Bogotá, *El Comercio* de Ecuador (*elcomercio.com*) y *El Comercio* de Perú (*elcomercio.pe*).

La noción principal explica Cornejo (2018) es que no se puede concebir un negocio único para *El Diario de Bolivia* ni para *El Tiempo* de Colombia ya que estos medios se encaminan a adaptaciones híbridas derivadas de aspectos culturales.

Para Nafría, el concepto de modelo de negocio del periódico *El Tiempo* de Bogotá está desarrollándose en la visión digital de multiplataforma, la suscripción y la calidad periodística. Una estrategia de negocio parecida a la del diario *El Comercio* de Ecuador (*elcomercio.com*). Ellos incorporan a los nuevos jóvenes que saben manejar muy bien el móvil, las *tablets*, las redes, por lo que van incluyendo a su set su versión digital, estrategias novedosas, para poder sostenerse en su versión gratuita, entonces van construyendo una especie de suscripciones poco a poco, aunque de igual forma no les da garantía de sostenibilidad.

Los modelos de negocio de *El Tiempo* de Colombia y *El Diario* de Bolivia, se comportan bajo una concepción Híbrida. De acuerdo a las experiencias tanto de Nafría y Cornejo el solo hecho de experimentar con la telefonía móvil (2018) discurren en la comprensión de los modelos de negocio.

Por ejemplo, la familia Miró Quesada tiene muy claro que desde la dimensión de la nueva economía se pueden hacer negocios. El Grupo Comercio plantea cuatro formas claves de hacer negocio:

- Unidad de Negocio Prensa (“*El Comercio*”, “*Gestión*”, “*Trome*”, “*Perú21*”, “*Correo*”, “*Ojo*”, y “*Depor*”)

- Unidad de Negocio Televisión (“América Tv”, y “Canal N”)
- Unidad de Negocio Digital (“Lumingo”, “PagoEfectivo”, “ComercioXpress”, y “Neoauto”)
- Unidad de Negocio Servicios Empresariales (Amauta Impresiones Comerciales).

Sin embargo, las estrategias planteadas para este medio conllevan a reflexionar sobre el contexto de la disrupción digital de la nueva economía para la monetización de la información. Los negocios en contenidos y audiencias son potenciados por *big data* y transacciones. Pues como se deduce de Cornejo (2018), el camino no es quedarse en negocios únicos como los sostenidos por *El Diario* de Bolivia.

Nafría las recomienda para el contexto general considerando los países de la CA. No obstante, existen diferencias de aplicación con relación a las diez lecciones de la reinención digital de *The New York Times* puesto que su experiencia está abiertamente fundamentada en la transformación de ese coloso o –como le llaman– “la dama gris del periodismo”. A continuación, una pequeña tabla que ayuda a diferenciar las conclusiones de la experiencia de *The New York Times* y la entrevista para los medios de referencia de los países de la CA:

Tabla 6. Orientaciones para la CA.

Orientaciones para la CA		Diez conclusiones: <i>The New York Times</i>
1	Los usuarios.	Apuesta por el periodismo de calidad y por ofrecer a los usuarios un producto imprescindible.
2	La publicidad.	El modelo de negocio está cambiando: los usuarios aportan más que los anunciantes.
3	Los medios.	El foco, en los usuarios, especialmente los más fieles.
4	El medio y el público.	Misión y propuesta de valor muy bien definidas.
5	El buen periodismo.	Equipos adaptados a la era digital y móvil.
6	El contenido ofrecido.	El futuro (y el presente) está en los móviles.
7	La obsesión con la tecnología.	Un periodismo cada vez más visual.
8	Los formatos.	El camino de la transformación digital es largo y complejo.

9	Generación automática de contenidos.	Repensar el diario impreso.
10	Repensar los diarios impresos.	Trabajo colaborativo entre todos los departamentos

Elaboración propia a partir de las conclusiones de Ismael Nafría, 2017.

Se ha escrito innumerables ensayos que analizan el proceso de transformación de una marca. Una marca contiene estrategia. Para Nafría (2018) la estrategia tiene rostro. No hay una diferencia de la estrategia empleada en *The New York Times* y lo que debe aplicarse en los medios de referencia de los países de la CA. La base es el periodismo de calidad.

“La reinención de *The New York Times*” es un caso de estudio que muestra innovaciones e iniciativas originales, audaces y útiles para ser consideradas por cualquier periódico interesado en adaptarse al nuevo ecosistema mediático creado por la revolución digital (Nafría, 2017, p. 11). Sin embargo, ¿qué hay de cierto en ello? La marca no deviene sola; se construye y configura un modelo. Una perspectiva de sostenibilidad en el tiempo. La sostenibilidad del modelo debe establecer una relación con su público, audiencia y usuarios. Esas son las estrategias (Nafría, 2018).

Las interpretaciones de estas concepciones cuentan con el análisis metódico de un sistema periodístico que penetra profundamente en la mentalidad general para el desarrollo digital que abriga una empresa periodística. Coloca la estrategia como elemento clave para la transformación digital. La posición de que todos los grandes cambios son precedidos por una vigorosa organización y evaluación intelectual que simboliza de manera distintiva el producto, el servicio y la identidad.

Según Hyeronimus (2018), *El Comercio* (Perú) se diferencia de su propio grupo mediático por las marcas independientes como –por ejemplo– Perú21. Este grupo de medios tiene un directorio independiente que no está relacionado con el equipo editorial de *El Comercio*, el cual no genera contenido para –por ejemplo– Perú21. Son marcas pequeñas que compiten con *El Comercio* mismo.

Una marca supone la experiencia, la psicología y la tecnología como herramientas principales del progreso para denotar la imagen y el posicionamiento. El proceso creador mismo de la marca se entiende

como una actividad relacionada con el proceso creador en la mente humana que no puede ser sino variadas expresiones de un proceso de valor que devienen de la aceptación. Por lo tanto, la marca trae consigo un reconocimiento mediante la creación de –tangible e intangible– valor.

Según Nafría (2018), los medios han apostado por incrementar los precios publicitarios, por hacer crecer la audiencia, por ampliar las vías de ingreso y por modificar un poco ciertos modelos. El modelo que estaba mejor enfocado era el de *The New York Times*, lanzado en el año 2011 y que empezaba a dar buenos resultados.

Sin embargo, la base de los medios en los negocios digitales no puede ser la publicidad sino el público, los usuarios y los lectores, con los cuales se establecen una relación para que tributen dinero. Eso es mucho más sano (Nafría, 2018). A día de hoy, lo más sólido y sano para un medio es verificar su negocio.

En cuanto al contenido, la marca *Comercio* piensa sin un esquema de generación de contenidos para el papel y, tiene otro esquema de generación de contenidos, para lo digital. Lo que sí existe es un esquema de generación de contenidos, pensando en la audiencia. Por lo tanto, desde *El Comercio* en Perú, buscan impactar con contenido en múltiples formatos, sea este en papel, en versión digital, mediante audios o, si es posible, con técnicas de inicio de la comunicación humana. A esta afirmación se le suma el enunciado de Cornejo de un lenguaje inmersivo en la cultura, semiótico y tecnológico (2018). Estas herramientas de comunicación pueden entenderse como el humo, en la voz de la gente o en la simbología que fuera necesaria para alcanzar hasta el último eslabón perdido.

Hay que asumir que la marca *Comercio* es un canal de comunicación para hacer llegar el contenido informativo a la gente “de la calle” y a la audiencia virtual. La función es y será informar a la audiencia, dentro de los formatos posibles. Lo importante es llegar con la información.

La estrategia consiste, entonces, en la capacidad de albergar una buena audiencia que sea repetitiva y tenga confianza en la marca. ¿Qué significa albergar audiencias? Encarna momentos de accesibilidad e inaccesibilidad. Esto replica al individuo que se hace colectivo en su

propia singularidad. Primero, a una localidad singular que requiere a una generalidad globalizada de razones interconectadas en una “aldea global”. Las ventajas de que la audiencia se fragmente a sí misma requieren de implicaciones humanas que incorporen participaciones conscientes de los actos. Actos más humanos, más conscientes (MacLuhan, 1967, p. 27).

La actual aspiración a la totalidad –dice McLuhan– busca empatía y profundidad de la conciencia. En consecuencia, los usuarios desarrollan un tráfico y tienen sus preferencias. Un rasgo característico de este encuentro es el tráfico y las audiencias en Internet. Este podría destacarse como un principio de inteligibilidad. De allí deviene el éxito de fraccionar y dividir. La cultura muestra signos de querer ser controlada por la asociatividad humana y por la automatización –ahora– camino a la inteligencia artificial. El proceso, junto con el resultado, no lo controlan los medios, sino empresas como *Facebook* y *Google*. Buena parte de la inversión está relacionada con este tipo de empresas y no con los medios.

La estrategia, en consecuencia, funciona cuando un medio se hace sostenible y establece una relación con su público basada en hacer un producto de la mayor calidad posible que responde a las necesidades del público. Un producto muy relevante para la audiencia.

La mejor manera de considerar este aspecto es analizar un contexto (Nafría, 2018). Diríase que el producto, el servicio y el medio se sirven de una sostenibilidad del lenguaje como único medio de comunicación: algorítmico, simbólico, lingüístico y semántico entre el público y el ecosistema mediático.

En la era actual, la sociedad anhela estrategias inclusivas para adquirir significación en la propia existencia, individual, aislada y colectiva. Una introvertida conquista del tiempo y los espacios (p. 82). La publicidad requiere diversificar, teniendo un orden de prioridades: primero los usuarios, segundo la publicidad y, luego, otras fórmulas o vías de ingreso que el medio pueda crear, basándose en la marca (Nafría, 2018).

Un conocimiento aplicado que desaparece ante el coro colectivo de los grupos metamediáticos. La capacidad de incrementación, de ofrecer anuncios publicitarios más prácticos, depende de la gestión de cruce de

esos ambientes. En las nuevas relaciones humanas, se gesta el medio y su público y cualquier cambio introduce un patrón. La relación y aproximación de hombre-máquina repercute en la visión empresarial de aplicar innovaciones inmersivas para nativos. La estrategia consiste, por tanto, en utilizar dispositivos móviles y cualquier producto o servicio informativo que esté perfectamente adaptado al futuro.

Hacer buen periodismo es sin duda, la estrategia más predominante. Un buen periodismo que controle el poder y que influya en la vida de las personas. Esta relativa dualidad hace, del periodismo, un ejercicio refrescante para la generación de un negocio confiable y exitoso. Hay dos niveles en los productos digitales informativos: el fondo y la forma. El fondo es el contenido que hace lo relevante, el valor que se aporta al público. La forma es cómo se transmite a la gente. Si el fondo es bueno pero la forma no es un fracaso casi seguro. Si el fondo es astuto y la forma muy buena eso va a tener un resultado aceptable. Desde luego, lo ideal es que el fondo sea bueno y la forma también.

Lo importante es saber adaptar los productos informativos al consumo del público. El tipo de contenido que se ofrecen a los usuarios es un desafío consustancial de hacer un buen periodismo. No puede existir un distanciamiento del contenido entre las comunidades lectoras. “Cada vez más, nos apartamos del contenido de los mensajes para estudiar el efecto” (Nafría, 2018, p. 47). En consecuencia, el contenido debe consistir en propuestas de sentidos muy potentes y eficaces, siendo una manera muy agradable de conseguir información. En esta época de nacientes condiciones intangibles la estrategia del contenido es que este sea visual y atractivo.

Un medio no tiene que estar obsesionado con la tecnología. La última tecnología que se ponga de moda no necesariamente tiene que utilizarse. Tampoco por el hecho de dominar la última tecnología se va a hacer un buen producto periodístico. En absoluto, para hacer un buen producto periodístico, primero hay que saber hacerlo. Si además de ello se dominan todas esas herramientas y formatos, la estrategia consistirá en hacer buena información contrastada para el público, basada en el adecuado uso de la tecnología. Mostrar la información de la mejor manera posible. La trampa consiste en creer que utilizar la última



tecnología es la fórmula para hacer un buen periodismo. El buen periodismo es hacer información relevante, bien hecha, contrastada y bien contada.

Claro que los formatos son otra forma de comprender el contexto: se parte de la base del *newsletter*. Ha estado ya hace años. Entonces, ¿por qué ahora se está convirtiendo en una herramienta eficaz y con potencia para los medios? Porque ahora se ha encontrado una forma de hacerlo funcional. ¿Y cuál es esa manera? Tratar de hacer un lenguaje muy directo a los usuarios, es decir, relacionarse con la gente como si fuera un amigo cercano. La generación automática de contenidos abre las posibilidades de mecanizar procesos que, de otra manera, aportaban poco valor humano. Por tanto, la estrategia es el trabajo humano. Esto es imprescindible para valorar la importancia del hecho y observar a qué fuentes se debe acudir para conseguir más información.

Se hace necesario repensar los diarios impresos en los países de la CA. El panorama está muy claro: las secciones impresas van a ir perdiendo protagonismo; la capacidad de generar negocio requiere mirar al futuro. Ir construyendo negocio en el entorno digital. Negocios de multiplataformas. La ventaja es que hay tiempo para hacer eso. El problema es que, a muy corto plazo, el rendimiento resalta para hacer inversión en el entorno digital. La estrategia se traza en analizar bien en qué punto está el medio o la empresa periodística y determinar qué se tiene para construir. Dentro de dos, tres, cuatro o cinco años, la operación digital será absolutamente sólida como para que el formato impreso empiece a caer de manera seria y se pueda sustituir el negocio con el formato digital. Es exactamente lo que ha hecho *The New York Times*. Las agencias en los países de la CA, con relación al entorno digital, se han convertido en una oportunidad para los medios que llevan muchos años actuando y ofreciendo noticias. En teoría, el público puede confiar en las agencias que tienen una gran oportunidad de reforzar ese papel para hacer buena información en la sociedad frente a otros actores. Sin embargo, la estrategia consiste en apostar por hacer buen periodismo y por destinar recursos humanos y periodísticos importantes para hacer un buen trabajo. Campañas en líneas abiertas, basada en la verdad. Y la verdad es algo duro, difícil, pero efectivo.



#### **4.4. DISCUSIÓN: LOS EXPERTOS Y LA CARACTERIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA HÍBRIDA Y LA CADENA DE VALOR**

Las estrategias enunciadas por los expertos académicos Francisco Campos-Freire y Juan Carlos Miguel de Bustos (2018) se basaron en que el modelo de negocio del futuro estaría caracterizado en estrategias que consolidan un modelo híbrido, contextualizado desde una óptica de convergencia disruptiva mediante la cadena de valor, la marca y la sostenibilidad de la calidad periodística.

A esto se le sumó la estrategia de producir nuevas formas de acción e interacción al contenido periodístico a través del uso de dispositivos móviles, herramientas tecnológicas y técnicas del género periodístico. Todo, para hacer frente a un negocio rentable.

Campos-Freire (2018) explica que las estrategias de un modelo de negocio híbrido transitan en el desafío de “recuperar y reforzar la pérdida de esos valores, es decir, no perder valor añadido en algunos servicios, y tratar de ganar nuevos servicios sobre el aspecto digital”. Podría decirse que, para el expositor, el medio debería buscar aplicaciones que le sustenten una parte de sus servicios dentro de sus páginas, debería crear aplicaciones para teléfonos móviles y tendría que prestar servicios de esta naturaleza.

Ejemplo de ello serían los anuncios breves: los anuncios clasificados, de publicidad, de fallecimientos, de mortuorios. Toda esta forma representa valor agregado a las estrategias de negocio de un modelo híbrido.

Según Campos-Freire (2018), otra de la estrategia a considerar es la calidad. Ese el valor de la cualidad y gran parte lo tienen las redes sociales. Se puede mirar, entonces, los sitios de redes sociales como paradigma del ecosistema digital (Campos-Freire y Rúas, 2013. p. 26) y como una idea reafirmada en las economías de la “atención, afiliación, participación, colaboración y transacción, requiriendo el perfil de los usuarios como columna vertebral del sistema de organización reticular y de los respectivos modelos de negocio para la gestión de la publicidad, suscripción, comercio electrónico y comercialización de datos [...]”

Por tanto, la información de profundidad y de contexto, que aclara Campos-Freire (2018) sobre las estrategias para un modelo de negocio,

introduce alguna clase de orden en un sistema híbrido. Cuando se habla de hibridez, no solo se está haciendo mención de naturaleza tecnológica y estructuras conectadas, sino que –añade Campos-Freire– es necesario evolucionar a un contenido informativo adaptado a las circunstancias. Habla de desarrollar más el reportaje, de ejecutar formatos nuevos. A esta añadida idea, hace mención del periodismo lento (*slow journalism*) que fue definido y analizado en la era de la inmediatez, con ejemplificadas experiencias en Iberoamérica y, específicamente, de este fenómeno, en el *Jot Down*, *FronteraD*, *La silla vacía*, *Anfibia* y *El puercoespín*. (Rosique-Cedillo y Barranquero-Carretero, 2015)<sup>39</sup>.

En consecuencia, este periodismo lento para tiempos acelerados (Cáceres, 2018) conduce a cambios que suponen argumentos lógicos para los medios que transitan en el formato impreso hacia el digital. Campos-Freire (2018) propone que las empresas periodísticas deben tratar de hacer cambios de calidad tanto para la tecnología como para el periodismo como una estrategia híbrida, lo que requiere de “un periodista completo en las tareas” para la edición, para los mensajes (*SMS*), para telefonía móvil. Un periodista que cubra diez o quince noticias todos los días y hacerlas para cuatro o cinco medios en el menor tiempo posible. Habla, por tanto, de un profesional que se adapta y adecua al soporte impreso y a la edición digital, con la telefonía móvil y la red social. Inclusive, toca la idea que las nuevas herramientas que se vayan incorporando al mercado y a la empresa.

Campos-Freire (2018) reafirma que cuando se lleva la idea de hibridez a los modelos de negocio, la empresa informativa tiene que tener la estrategia en el periodista. Este profesional debe “ser completo, convergente y multimedia”.

La estrategia reposa también en herramientas y nuevos medios que “se articulan a partir de la economía de la larga cola”, descrita por Chris Anderson (2009; citado en Campos-Freire y Rúas, 2013, p. 27) como “la suma de numerosas pequeñas ventas de muchos mercados que facilitan Internet y la logística de la globalización”.

---

<sup>39</sup> Los autores definen al “periodismo lento” como “aquel que emerge como reacción a la tendencia dominante a la inmediatez y la primicia y que invita a repensar los tiempos necesarios para producir y consumir una información rigurosa, creativa y de calidad”.

En el contexto latinoamericano, estas estrategias son una fortaleza, pero no igual para el caso europeo, lo que hace una clara diferencia de la dimensión espacio-temporal de la simultaneidad periodística en las empresas informativas de Latinoamérica y Europa: “competir con la actualidad y, además, competir con rapidez” (Campos-Freire, 2018). Otra consideración de la hibridación repunta en el traspaso de la publicidad al nuevo marketing digital. La evolución de esta técnica requiere que la publicidad siga siendo el negocio fundamental que sostienen los medios en todo soporte. Explica tres fuentes estratégicas:

1. Venta del contenido: para la venta del contenido hay que amurallar el contenido, es decir, hay que hacer muros de pago.
2. Publicidad: conseguir publicidad para sus ediciones en digital mediante aplicaciones.
3. Influencia: venta de política, influencia comercial, esto es, el patrocinio. En definitiva, no deja de ser una influencia.

El conocimiento de la hibridación es absolutamente imprescindible para el desarrollo continuo de la empresa en el contexto latinoamericano. En el entorno de la CA es recurrente identificar a nuevos competidores y ver la innovación que establece; es igualmente habitual tratar de aprovechar la innovación que ofrecen algunos de estos competidores.

Se infieren dos aspectos dentro de la tercera y cuarta revolución tecnológica que se conjugan con sucesos alentadores en la expansión del multilinguaje. El modelo de diamante de Michael Porter (Universidad de Barcelona, 2020) sugiere que existen razones concretas para que, cada país, región, localidad, sector de la economía o empresa sean más competitivos que otros. Es decir, analiza los factores que generan ventajas competitivas que permiten que, por ejemplo, una marca se consolide como la primera de su campo y las cinco fuerzas competitivas denotan esquemas con capacidad y poder de negociación que puede inmiscuirse en la gestión empresarial dentro de la cadena de valor. En el sector de la economía, se anticipa que con los anunciantes de publicidad para conseguir noticias e información (Campos-Freire, 2018). La estrategia competitiva en la tercera revolución combina la hibridación con los periódicos que ya “no son

periódicos” sino empresas informativas que ofrecen contenidos múltiples y servicios (Campos-Freire, 2018).

Aunque no se trata de teorizar sobre la hibridación, sino de abordar una perspectiva crítica en función a las estrategias enunciadas por el expositor. Lo explícito del mensaje, es decir, la hibridación, marca un necesario esclarecimiento un poco más profundo en el sentido de comprensión de este concepto en las empresas periodísticas.

Si bien es cierto, hablar de hibridación como teoría hace referencia a los orbitales en los fenómenos químicos (Linus Pauling) y biológicos (Gregor Mendel) en los medios de comunicación alude solo como metáfora, pero extendida principalmente al campo de la ecología de los medios. Concepto inspirado principalmente por Marshall McLuhan para determinar que los medios interactúan entre sí. Esta contribución de McLuhan, permitió que, en 1971, Neil Postman fundara el Programa de Ecología de los Medios en la Universidad *The New York*. Idea que gestó la visión de la ecología de los medios y su influencia en los ambientes. Esta categoría fue intervenida por las teorías realizadas por Walter Ong, Félix Guattari, Yuri Rozhdestvensky (McLuhan, 1967) y, recientemente, por Carlos Scolari (2015).

En las condiciones en la cual funcionan ambos conceptos, parecieran compuestas de una trama que sirve al entorno mediático. Sus raíces antagónicas, disciplinares y conceptuales llevan ambos términos a estadios diferentes y complementarios, en tanto la hibridación y la ecología se muestran como consustanciales en el sentido de afilar la estrategia para sostener un modelo de negocio desde la visión de los medios, utilizando principios y patrones sociales, que se sirven de plataformas contextuales y culturales de una red con extensiones tecnológicas (McLuhan, 1989) del lenguaje, (1967) que revalorizan la estrategia informativa en el terreno económico.

En consecuencia, el modelo de negocio capta así cómo la empresa focal se incrusta en su “ecología, es decir, en sus múltiples redes de proveedores, socios y clientes. Estas importantes consecuencias que tiene la elección del diseño del modelo de negocio de la empresa tienen obvias ramificaciones para su capacidad de crear y capturar valor” (Amit y Zott, 2009, p. 114).

Por una parte, la hibridación trae consigo la construcción de la realidad a través de la tecnología y, por otra parte, la inclusión de artefactos, herramientas y lenguajes sirve al contexto para marcar la pauta social que introduce –en lo cotidiano– modos de relacionarse (Cabañez, 2014). Como se ve, pareciera que las estrategias para sostener una empresa de medios y hacer transformaciones en la vida y los medios de comunicación mundiales en el siglo XXI (McLuhan, 1989) fueran una profecía marcada en la evolución digital de los medios.

Campos-Freire (2018) explica que las estrategias empleadas en la tercera revolución industrial de los medios tienen sentido en el contexto latinoamericano. El problema de los países de la CA y las empresas periodísticas es que todavía no están en la tercera revolución, sino que siguen en la segunda revolución.

La cuarta revolución, por tanto, atiende un paradigma caracterizado en algoritmos sofisticados que separa la empresa periodística de contextos territoriales. Este análisis se estipula con los experimentos de la tecnología de la cuarta revolución que son amparados por los “amos de la globalización” dueños de *Google*, *Amazon*, *Facebook*, entre otros. El ámbito de la inteligencia artificial, de la tecnología cuántica, de la red de datos, de los *bitcoins*, de las monedas virtuales proponen un modelo inclusivo de negocio y tiene que ver mucho con la calidad del periodismo. Para ello, la estrategia clave para esta revolución será recuperar la confianza. Los medios de comunicación en la tercera revolución se han visto implicados en esa pérdida de credibilidad de la información debido a las avasallantes y desmesuradas *fake news* (Campos-Freire, 2018).

En la misma línea de pensamiento, Juan Carlos Miguel de Bustos (2018) explica que una de las estrategias de un modelo de negocio está basada en la cadena de valor como elemento fundamental para estudiar la industria comunicacional. Conviene ampliar las tres principales estrategias que podrían considerarse para un modelo de negocio en el contexto de la CA.

La primera es precisar las iniciativas de acuerdo con el entorno. Iniciativas que requieren de la comprensión de audiencias. Cinco eslabones prescindibles en la combinación de recursos que se

distribuyen en procesos innovadores para un campo competente de elementos que recolectan noticias, mejoran la edición y realizan impresión, distribución y consumo. Esta cadena, a lo interno de cada empresa periodística, permite estudiar de manera separada cada uno de los eslabones que transitan en la relación entre lo digital y el papel. La segunda estrategia se caracteriza por la clave del formato digital. Esto fundamentado en un seguimiento gerencial y editorial que descubra las demandas de esta segmentación. La tercera apunta a los contenidos que no están tan ligados a la instantaneidad. Demarca salir del límite del concepto de la noticia en sí misma. Más bien, generar contenidos de calidad periodística.

Aplicar estas estrategias en la CA sería un modo atrayente para los cambios en los medios informativos. La cadena de valor –basada en la distribución, impresión y edición– convergería hacia una hibridación innovadora entre la fusión del formato de papel y digital con contenidos demarcados, audiencias precisadas y jóvenes cubiertos en sus demandas. Un modelo de negocio rentable para un contexto que todavía juega en ediciones de hibridación (Bustos, 2018).

#### **4.5. EL COMPORTAMIENTO DE LOS DIARIOS DE LA COMUNIDAD ANDINA**

El análisis se realizó tomando en cuenta los resultados de las redes sociales que fueron analizadas por la plataforma de *FanPage karma*, *Alexa* y *Similarweb* (véase anexos sección D). Sin embargo, parte de la valoración que surge alrededor de un medio digital es la capacidad que tiene para ofrecer un rápido y fácil acceso a la información para sus comunidades virtuales, audiencias segmentadas y usuarios suscriptos en el *newsletter*. Por ello, se puede realizar un criterio de comparación con el resto de los medios estudiados de los países de la CA.

En este sentido, Nafría (2018) aclaró que las secciones impresas van a ir perdiendo protagonismo y capacidad de generar negocio. Irán construyendo un posible entorno digital. La ventaja es que hay cierto tiempo para hacer eso.

Asimismo, Cornejo (2018) explicó durante la entrevista como miembro pleno y experto en el conocimiento de la CA, el impacto en la realidad económico-social de los medios con otros países, justificando

que una de las limitaciones de los periódicos de los países de la CA está en el subsidio que tienen estos medios en su versión impresa para sostener la prensa digital.

Nafría aseguró que el panorama para estos medios está claro, “no dejará de ser una ventaja en la cual todavía las elecciones impresas sean aún una base de negocio; no es igual para otros países y casos particulares como *The New York Times*”.

Como se ha señalado en la opinión de los expertos, la discusión está centrada en las opciones y oportunidades que tienen los medios de la CA para encaminar su modelo de negocio. En este sentido, el análisis estará centrado en la compilación de indicadores generados desde *Fanpagekarma*, *Similarweb*, y *Alexa*.

Los resultados se cruzaron con la observación de la página principal de cada medio, extrayendo información de productos específicos audiovisuales o tecnología utilizada: datos métricos relacionados sobre qué temas les interesan, qué sitios visitan más, la tecnología móvil empleada, el puesto geográfico (el ranking) a nivel mundial y, por último, las principales palabras claves que usa la audiencia para buscar información objetivo en el medio digital.

A través de *Fanpagekarma* se observa como en la red social de *Facebook* arroja los elementos de posicionamiento que ubican a el diario *El Comercio* de Ecuador en la cabeza con relación a los demás medios. Para ello se tomó en cuanto la evolución semanal que alcanzó casi un 0,6%, seguido por el diario *El Comercio* de Perú (*elcomercio.pe*) con un 0,35%, detrás de *El Diario* de Bolivia con un 0.33% y, finalmente, diario *El Tiempo* (*eltiempo.com*) con un 0,15%.

A partir de estos datos, el entorno digital a nivel de competitividad por el *ranking* evaluado sigue colocando a Bolivia por debajo de los demás medios de la CA.

En el mismo orden se describe la cantidad de fans de cada medio con el número de comentarios de videos colocados en *Facebook*. En este punto, *El Comercio* de Ecuador (*elcomercio.com*) lidera la lista en la red, con un total de 280.000 fans, seguidos por *El Comercio* de Perú (*elcomercio.pe*) con un rango de 120.000, luego le sigue *El Tiempo* (*eltiempo.com*) con un total de 100.000 fans que visualizan los videos que han sido comentados. Finalmente, *El Diario* de Bolivia con un



margen porcentual de un 20%. Sobre el total estimado en comparación con los otros medios.

Podemos deducir que el grado de profundidad en la interactividad de las audiencias por comentarios le da una clara desventaja al diario de Bolivia. Sin embargo, aunque parezca insólito *El Tiempo* (*eltiempo.com*) se ubica por debajo del resto de los medios de referencia, con un valor aproximado del 0,3% en el indicador de calidad audiovisual sobre videos comentados en la página de *Facebook*.

De manera general, el comportamiento de los cuatro medios invita a pensar que la forma en que las audiencias participan en las redes son lecturas que nos permite conocer quiénes son las audiencias que comentan y quienes son los usuarios que visualizan los videos, información valiosa para repuntar en tiempo real nuevas estrategias hacia las audiencias.

#### **4.5.1. El Diario (*eldiario.net*)**

De acuerdo a *Fanpagekarma* el dato más relevante para el *diario.net* está en la escasa participación del crecimiento total de sus fans en las redes sociales, esto podría considerarse una evidente desventaja en el mundo digital y de las redes sociales.

*El Diario* de Bolivia tiene un bajo crecimiento en esta red social: al compararse con la creación de la página de *Facebook*, se evidencia un estancamiento y la casi nula interacción de los comentarios en la red. Aunque es asombroso *eldiario.net* carece de fans y tiene el mismo nivel reacción que *El Comercio* de Perú (*elcomercio.pe*). Esto podría verse por unas reacciones que fueron quizás de tipo coyuntural o contextual en el país, ya que las reacciones y los comentarios compartidos por la plataforma de *Fanpagekarma* y *Similarweb* no especifican el motivo que generó la reacción de las redes *Facebook* y *Twitter*. Y esto se corrobora con la poca interacción ponderada por persona alcanzada en la visualización de productos audiovisuales como los videos, que son los formatos más básicos utilizados por el sitio web. Además, que este medio no tiene ningún nivel de compromiso en cuanto al comportamiento de las audiencias.

Según *alexa.com*, la audiencia utilizó los avisos clasificados a través de palabras claves desglosadas en un 6,09%. De acuerdo con esta



métrica (6.1 K [*Keyword Density*]), la densidad de las palabras claves de un texto generó reacciones disimiles en relación con el total de este. El comportamiento de los usuarios no fue modificado desde la incorporación de variables profundas de la página web.

Los usuarios generaron reacciones bajo mecanismos reactivos posiblemente por el soporte a la página de acuerdo a rasgos contextuales. La participación de la audiencia en el *diario.net* obedece solo por los clasificados. Las estrategias de participación de la audiencia van desde clasificados hasta los llamados de “servicios en ambientes” –tales como “Prueba Pedestre”– pasando por los “necrológicos digitales”.

El *diario.net* destaca los clasificados a través del buscador de *Google*, en las secciones de la cabecera del periódico, en el cintillo digital, y dentro de la columna de la principal de su portal web, todas como un servicio de negocio que genera ingreso importante.

Si entendemos los clasificados como una propuesta de valor y lo segmentamos como una evolución de *marketing*, podríamos mirar el panorama de este diario (*eldiario.net*) como una perspectiva complementaria a su propuesta de negocio, los clasificados también podrían clasificarse como publicidad en línea" (Cornejo, 2015, p. 17).

Este resultado es una paradoja. Puesto que la información recabada por *Alexa.com* determina la impopularidad del sitio. El monitoreo seguido por *Alexa.com* y la comparación realizada con *Similarweb*, nos sumerge en una empresa informativa cuyo tráfico orgánico difiere de la realidad competitiva para la optimización datos al compararse con otras webs informativas. En otras palabras, este análisis estadístico muestra que los datos podrían ser analizados para permitir que las audiencias y comunidades virtuales de Internet establezcan lazos en el ciberespacio con otros navegantes y con los propios intereses de la empresa en materia de clasificados.

Otros datos de cierta complejidad es la media de tráfico de los consumidores que fue evaluada en un rango de 100% y se ubicó con un 10 sobre las páginas vistas en una frecuencia diaria por visitante, (1,6%) equivalente a 10,4% de competitividad global. El *ranking* de *Alexa* mostró un 55,6% de tráfico de búsqueda en Bolivia.

Interpretando estos datos en el sitio, se puede afirmar que desde el punto de vista de las audiencias, hay una especie de superposición de los visitantes en el puesto del ranking, tomando en cuenta que *Alexa* arroja los datos en tiempo real y no hay manera de controlar los datos para que se puedan optimizar de forma sostenible, sin embargo, por el tiempo del estudio, los resultados son unos indicadores fuertes para que *El Diario* de Bolivia asuma el concepto de audiencia en relación a valores propio del periódico en el tratamiento de las audiencias.

Por otra parte, los mismos visitantes comparten el ingreso y las visitas con otras URL, este dato es una fuente valiosa para el posicionamiento que se da desde las audiencias a través de *Alexa*, en cuyo caso, el tráfico que ingresa y visita la página no es exclusivo del diario.net. De acuerdo a este ranking, las palabras claves aportadas del sitio web no generan ingresos al *eldiario.net*, visualizando que la temática empleada por la audiencia es muy competitiva, de modo que le es necesario aumentar el tráfico en las redes tanto para su posicionamiento global como para el manejo controlado de las audiencias.

Con los datos expuestos, las audiencias, no representan un nicho que dimensione el volumen de participación en su propio tráfico web, independientemente que para *Alexa.com* no haga falta tener tanto tráfico para mejorar la posición.

En este ámbito se pudo observar –en diferentes períodos– el nivel de compromiso de las audiencias que estuvo por debajo del análisis comparativo que dio *Similarweb*. Los resultados muestran unos datos de casi nulidad en el tiempo de visita de lectoría. Al revisar los *tuits* y *retuits* de la red de *Twitter* y la duración en el análisis de compartidos de la red de *Facebook*, las capacidades de lectura por parte de las audiencias están prácticamente direccionadas a las palabras claves de los avisos clasificados.

Al compararse este dato con el sitio digital, se asume que son por fines personales para buscar elementos intereses de compra y venta de los avisos clasificados. Claramente pone de manifiesto una primera clave en el total consumo de las redes, para elevar la búsqueda de información en la sección de clasificados. Este hábito del *diario.net*

puede tratarse como una especie de “gancho” publicitario que enlace el índice de lectoría de las audiencias.

En cuanto a los contenidos, el periódico cuenta con las siguientes revistas y suplementos:

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Ciencia y Computación. | <input type="checkbox"/> El Lustra.       |
| <input type="checkbox"/> Nuevos Horizontes.     | <input type="checkbox"/> Bolivia Agraria. |
| <input type="checkbox"/> Cine Mundo.            | <input type="checkbox"/> Metro Cuadrado.  |
| <input type="checkbox"/> Femenina.              |   |

**Avisos de Recuadro y Maxiclasificados**

**EL DIARIO**  
Diario de la Prensa Nacional

**A NUESTROS LECTORES Y ANUNCIADORES**

Comunicamos que los avisos se reciben en:

**Oficina Central: Calle Loayza No. 118**  
Lunes a Viernes 08:00 a 19:00 - Sábado 08: a 15:00

**Calacoto** avenida Montenegro, Galería El Triunfo  
Lunes a Viernes 09:00 a 17:00, Sábado 09:00 a 14:00

**Obrajes** cerca esq. calle 17 (lado Jirafas) No. 6353  
Lunes a Viernes 09:00 a 17:00 - Sábado 08:00 a 14:00

**Achumani** Avenida García Lanza No. 5  
Lunes a Viernes 09:00 a 17:00 - Sábado 08:00 a 14:00

**El Alto** en la calle 1, esq Franco Valle, Shopping El Alto No. 70 planta baja.  
Lunes a Viernes 09:30 a 17:30 - Sábado 09:00 a 17:00

Se cuenta con todas las medidas de bioseguridad.

**PARA PUBLICAR AVISOS**  
**LLAME / WHATSAPP: AL: 68211015.**

Figura 34. Clasificados 2020 de El Diario (Bolivia).

Fuente: Hemeroteca El Diario (www.eldiario.net).

Estos datos también permiten reflexionar que no son aprovechadas ni utilizan todas las posibilidades de interacción con su público lector en el formato digital. Si bien es cierto, *Similarweb* y *Fangepagekarma* muestran una leve coincidencia en el comportamiento del tráfico de las

audiencias a través de la telefonía móvil, el uso de los buscadores para el ingreso de la página, también lo es que las utilidades de estos presentan una mínima interrelación con el amplio campo del periodismo digital.

Desde el punto de vista geográfico, el sitio está clasificado en el #125. 330 en el compromiso global de Internet. Es decir, tiene 42,7K, lo que se traduce a un porcentaje de 1,79% de oportunidades de optimización según [www.alexacom.com](http://www.alexacom.com).

De acuerdo con *Alexa*, El 6.1 K la ubicación del periódico también se mide por la búsqueda que hacen los usuarios con las palabras claves desglosadas. El 7,0% de búsqueda se pueden medir en los siguientes puestos:

1. Periódicos de Bolivia (7,29%).
2. El diario (7,03%).
3. El diario Clasificados (6,09%).
4. Las palabras claves no generan competencia en el sitio.

Todos estos resultados detallan la inexistencia de invertir en la mejor conexión. El periódico digital El *diario.net* no dinamiza la inversión en herramientas de tecnología para las audiencias desde el micro (chips) al macro (realidad virtual).

La página principal sigue lo gratuito, tanto en sus hipervínculos como en las redes. Se limita a una red que no aumenta ni crece exponencialmente al compararse con los principios de Kevin Kelly (2016).

Desde el punto de vista geográfico, el sitio está clasificado en el #125. 330 en el compromiso global de Internet. Los algoritmos basados en las redes que utilizan (*Facebook* y *Twitter*) y el número de miembros constituidos en ellas no representa una escala de interactividad exponencial. La red se sostiene de manera espontánea como una especie de cierto abandono para el crecimiento de la plataforma.

Comparativamente, se observó el sitio web con los datos devenidos de *Similarweb*, *Alexa.com* y *fanpagekarma*, y las interacciones se mantienen sin elementos añadidos de interactividad. El sitio básicamente es un formato estándar sin más elementos de diseño,

contenido, servicios y/o productos. Lo que reafirma el 42,7K, (1,79%) de oportunidades de optimización según Alexa.com.

#### **4.5.2. El Tiempo (eltiempo.com)**

Según su página principal de *Facebook*, la opinión de aceptación fue de 17.807 personas, valorada en 3,9 de 5 puntos gracias a una encuesta aplicada por la propia página. La información de su portal estima que tiene 5.920.731 personas que afirman que les gusta la página con un total de 6.184.407 personas que aprobaron mediante un registro gratuito que la siguen.

Es importante destacar que, en base del 10% de tráfico de búsqueda a nivel mundial, *Alexa* y *Similarweb*, visibilizaron un porcentaje de compromiso global nada mal para unos medios que tienen herramientas de interacción manejadas solo por periodistas. *El Tiempo (eltiempo.com)* profundiza la interacción con elementos de carácter *millennial*, centrados en la calidad de la información para una comunidad culta, segmentación que se equilibra con las secciones de unidades de investigación y los productos especializados en la utilización de los géneros periodísticos.

También es importante analizar las palabras claves, ya que #marihunamedicinal es un referente contextual típico de un país que padece múltiples circunstancias y coyunturas derivadas de la droga, específicamente la cocaína y la marihuana. De allí, el sentido de apreciar que los motores de búsqueda otorgan posiciones al periódico en capacidad de interacción, búsqueda y comentarios. Esta segmentación originada por la palabra clave en audiencias anónimas y globales permite que exista un crecimiento de visitantes únicos. El contenido informativo igualmente genera reacciones por las estrategias de personificación de la información mediante la posibilidad de compartir, comentar, viralizar y manifestar la noticia en las redes sociales de *Facebook* y *Twitter* y cualquier dispositivo móvil y tecnología electrónica.

A este medio le resulta llamativo valorar la información para estimar la tendencia editorial de la agenda mediática. La valoración de contenido y la posibilidad que el medio tiene de realizar análisis sobre las interacciones son considerablemente aptas.

Una de las características de observación tuvo que ver con los contenidos publicados están segmentados en nichos culturales en el contexto colombiano, es una tradición de índole educativo.

La producción digital les ocupa a mantener que la redacción y creación de titulares no esté cumpliendo la función superficial de colgar información diaria solo para la red, sino que va acompañada de un redactor digital preocupado por el sentido periodístico. En este sentido, el posicionamiento, la interactividad, el tráfico de audiencia, el ranking del periódico y el uso de herramientas emocionales y tecnológicas (vídeos, 360° y *podcast*) y la conjugación permanente de elementos textuales y visuales en procesos de multimedia y multiplataforma hacen del periódico un medio convergente. Se podría afirmar, entonces, que *El Tiempo* (*eltiempo.com*) es un periódico digital convergente y, de alguna manera, híbrido.

Dentro de su comunidad en *Facebook*, hay un solo grupo privado que desglosa la página. En el caso de *Twitter*, el medio se unió en octubre de 2007. La red está siguiendo a 25.793 usuarios y tiene 6.985.634 seguidores. Mueve un promedio de 540, 4 mil tuits al día y tiene una plataforma multimedia. *El Tiempo* (*eltiempo.com*) posee 11.294 publicaciones, 1.577.275 seguidores y 981 seguidos.

Las herramientas de interacción (si te encanta, es divertido, te sorprende, te entristece o te hace enojar) aportaron -*eltiempo.com*- a través de sus redes la probabilidad de generar estrategias para registrarse con suscripción gratuita.

La calidad y medición para acercar al público a través de la interacción se evidenció con el alza de sus seguidores de *Twitter* en octubre de 2017. La concepción que posee el diario de su audiencia le permitió un grado de empoderamiento a favor de la noción de interactividad comunicacional.

La audiencia –condensada en tres meses– mantuvo un tráfico de total de visitas de 51.872, lo que implica un porcentaje muy bajo si se toma en cuenta el desglose en la participación de las redes sociales utilizados por la empresa periodística.

De acuerdo con *Alexa*, el tráfico de audiencia es del 36, 6%, con un porcentaje de rebote de 59,1%. Los sitios que enlazan son 6.487, con una media de 2.490. Está clasificado en el puesto número 1.862 de

compromiso global. Posiblemente este tipo de suscripción gratuita no le funcione mucho con el nivel de compromiso arrojado por *FangePageKarma*. Evidentemente, que este análisis corresponde a un período determinado, el comportamiento de las audiencias en relación al compromiso, empoderamiento, participación, comentarios e interacción, lo mantuvo en la mayoría de los parámetros evaluados en un el tercer puesto de competitividad en la CA.

Las principales palabras claves representan las circunstancias del momento: “el tiempo”, “dólar hoy”, “coronavirus colombia”. Sin embargo, las palabras que generan tráfico de optimización en el sitio son “marihuana medicinal”, “temblores”, “puente Italia”. Las palabras claves de comprador giran relacionadas al deporte: “Colombia versus Argentina”, “Colombia versus Egipto”, “Colombia versus Venezuela”.

El porcentaje general del sitio por canal es del 62, 6%. Cuenta con cinco sitios de referencia que hacen enlace a las temáticas del portal. El interés del público en el sitio es de un 35% en el área de ciencias sociales. El 98% de la audiencia visita los vídeos, contenidos y otras comunidades de chat.

Según *Similarweb*, de mayo a julio de 2019, el tráfico compartido fue del 0.9%, con un total de visitas de 51.872, con una duración de visitantes únicos, 09: 25.

La descripción general del mercado por consumo de datos en megas, como métrica de medición, resultó en las siguientes categorías:

- Por consumo de dirección electrónica: un total de 10M.
- Transferencia de e-mail: menos de 1M.
- Por referencias: menos de 2M.
- Por uso de redes sociales: entre 5 y 6M.
- Por búsqueda orgánica: un máximo de 30M.

Se pudo observar que la variable de cambio de diseño es proporcional al consumo informativo de la participación de la audiencia como comunidad virtual. Por ejemplo, las catorce secciones de la página del periódico, más las diez de la portada (que hacen un total de veinticuatro hipervínculos por secciones de consumo informativo) están adaptadas a la estructura social colombiana. Como “Unidad Investigativa” o “Huella Social”.



Una estrategia que emplea *El Tiempo* (*eltiempo.com*) es que tiene un registro totalmente gratuito y le permite al usuario acceder con tiempo ilimitado a todo el contenido del portal. Cada mes, tendrá un límite de dieciocho contenidos máximos. Después de este, saldrá una alerta que le invitará a registrarte o ingresar con el correo y contraseña personal, buscando –con ello– la estrategia de la suscripción pagada. El perfil de la empresa es principalmente un portal de noticias devenidas de Colombia y con referente informativo para los hispanos parlantes en el mundo. El periódico ofrece artículos, imágenes, audios, videos, blogs, entrevistas y columnas de opinión.

Los contenidos marcan una tendencia en la antigua escuela del periodismo a través de la redacción de los titulares y los contenidos generados como un servicio gratuito generado por el medio a los usuarios-lectores.

El contenido informativo genera reacciones por las estrategias de personificación de la información mediante la posibilidad de compartir, comentar, viralizar y manifestar la noticia en las redes sociales de *Facebook* y *Twitter* y cualquier dispositivo móvil y tecnología electrónica. A este medio le resulta llamativo valorar la información para estimar la tendencia editorial de la agenda mediática.

Este medio sigue lo gratuito en las cuatro redes sociales. Ejemplo, de ello es la suscripción del *newsletter* para informar a los usuarios. *El Tiempo* (*eltiempo.com*) ofrece la sección Opinión con múltiples artículos publicados diariamente por los columnistas del periódico. Ha creado *podcasts* y tópicos libres e incluso tiene una unidad de investigación con llamados, mediante titulares. Gestiona el negocio digital con la lealtad del hábito de lectura del usuario y su economía está basada en una fidelidad lectora de seguir lo gratuito, por lo que su economía está fragmentada en pequeños productos y servicios de índole editorial, civil, ambiental, deportivo, cultural y social.

La página no ha alcanzado el nivel máximo en la constitución de la red. Esto puede deberse a la cantidad de datos que no fueron consumidos a diario por las audiencias visitantes. Los usuarios se benefician del enlace para compartir, comentar, guardar, reportar y regresar a portada, pero algunos beneficios de la red no se expresan en resultados colaterales.



Es importante destacar que, para el 23 de julio de 2019, la página de *El Tiempo* (*eltiempo.com*), a través de su red social *Facebook*, contaba con 3.648.751 personas que les gustaba “cierto” contenido y 3.673.713 seguían la red, por lo que la estrategia de contenido generó un alza de 2.000 mil usuarios nuevos en nueve meses.

Este diario quiere ser un medio que genere conocimiento, tecnología e innovación. Para ello, su reto más visible está llevándose a cabo con la adecuación del contexto, sin prisa y sin particularidad. No ha generado altas inversiones en el marco de una política en ciencia, tecnología e investigación.

En materia de monetización empresarial es comprendida a largo plazo con acciones y resultados concretos que permitan crecimiento y desarrollo. Más que un crecimiento tecnológico, se mide en el consumo de la información. El equilibrio y la resolución de problemas se empatan con la adecuación de situaciones particulares en entornos informativos.

Se adapta a la movilidad de iPhone y Android, entre otros, a través de *Apps*; ofrece *newsletter* y un registro gratuito con acceso a toda la información. Cada nota informativa tiene un enlace para compartir en redes, así como para telefonía móvil, para guardar como archivo, comentar la información e ir a la portada principal. El medio cuenta con microchips a través de dispositivos móviles y facilita mapas interactivos; brinda *interenlaces* animados y hay señal en vivo con la radio y participación de audiencias a través de *podcast* y crucigramas interactivos. El valor de la red progresa exponencialmente en visualización de vídeos.

Con resultados obtenidos según el portal *Similarweb*, un 75% de telefonía móvil fue utilizada en el tráfico de audiencia. Estos son datos medidos durante los meses de mayo a julio de 2019, concretamente. El Tiempo maneja un nivel estable de información, siendo el formato de la página de portada un indicador del equilibrio informativo.

En tráfico móvil, movió un 25%. Los visitantes únicos se mantuvieron en duración de tiempo de al menos del 5%. Según los parámetros de *Alexa.com* y *Similarweb*.

En *YouTube* inicia el 2 diciembre de 2011. El periódico colombiano tiene una estadística promedio general de 253.518 mil

visualizaciones. Muestra un video de presentación de su página y cuenta con 558.000 suscriptores. Además, trabaja la herramienta de *Sound Cloud*.

Esta segmentación originada por la palabra clave en audiencias anónimas y globales permite que exista un crecimiento de visitantes únicos.

El uso de las redes –por parte de periodistas y de la propia empresa– otorga a la audiencia un valor en la cadena de la empresa para aumentar el consumo y hacer crecer los miembros, valorizando la empresa mediante la credibilidad informativa de los lectores. En conjunto, conforman una cadena de valor importante para el medio empresarial, proponiendo un alto valor a la marca, la movilidad informativa, la tecnología y las redes.

El uso de los vídeos y la transformación digital de elementos tradicionales como el crucigrama le está dando resultados de lealtad, ya que su contenido pasa de mantenerse a actualizarse.

La producción digital les ocupa a mantener que la redacción y creación de titulares no esté cumpliendo la función superficial de colgar información diaria solo para la red, sino que va acompañada de un redactor digital preocupado por el sentido periodístico.

En este sentido, el posicionamiento, la interactividad, el tráfico de audiencia, el *ranking* del periódico y el uso de herramientas emocionales y tecnológicas (vídeos, 360° y *podcast*) y la conjugación permanente de elementos textuales y visuales en procesos de multimedia y multiplataforma hacen del periódico un medio convergente. Se podría afirmar, entonces, que *El Tiempo* (*eltiempo.com*) es un periódico digital convergente y, de alguna manera, híbrido.

#### **4.5.3. El Comercio (@elcomercio.com)**

El *ranking* Alexa.com posiciona a *El Comercio* (Ecuador) por encima de los otros sitios web de la CA, ubicándolo con un porcentaje de 3,98% y con un compromiso global de #653 en tráfico de búsqueda a nivel mundial. Una mejor posición que Colombia y Bolivia.

Según Arauz, Dimitre y Ribadeneira (2017), el sitio web *elcomercio.com* es la página más vista en Ecuador, compitiendo con El

Universo y Ecuavisa; los dos grandes medios de comunicación social con páginas de información digital que tiene el país, aunque a escala nacional se reconoce que las páginas más visitadas en Ecuador sean las de *Facebook* y *YouTube*.

Cabe significar que *Fanpagekarma* y *Similarweb* muestran la interacción en las redes desde la página de *Facebook* <sup>40</sup> por publicaciones, reacciones y comentarios compartidos de manera semanal. *El Comercio* de Ecuador ha ido evolucionando diariamente en el posicionamiento total de reacciones y comentarios compartidos. Esto eleva su perfil en el manejo de las interacciones de las publicaciones que se situaron por encima del 6%, creciendo así su compromiso de informar.

El sitio web alcanzó un puesto cambiante entre el primero y segundo lugar con relación al sitio web *del Comercio* de Perú (*elcomercio.pe*). Salvo las reacciones de la red social de *Twitter* que favoreció al Comercio de Perú, a pesar de que este medio alcanzó una curva de reacciones por comentarios, lo que permite que en ciertos momentos puedo haber empleados los recursos de las redes para filtrar el mejoramiento de su compartimento web.

El sitio web se hace de varias formas: compartida, con mensajes y con emoticonos. Cada información tiene enlace directo al portal web de la página principal del periódico y la noticia se valora con emoticonos y comentarios de la audiencia.

Cada información colocada en su página principal está valorada por medio de la reacción de la audiencia. Esto se hace haciendo clic en un emoticono que simboliza diferentes emociones. Esto se promedia entre el total de las notas publicadas al día, aun cuando el diario tiene interacciones al mes en la red social de *Facebook*. Tiene 6,4 millones de visitas únicas al mes y obtuvo 373.315 interacciones al mes en

---

<sup>40</sup> La red de *Facebook* de *El Comercio* (Ecuador) se creó el 9 de julio de 2010. Actualmente, tiene publicado que a 2.598.460 personas les gusta la página y 2.781.914 personas la siguen. La red posiciona la noticia y la información con audiovisuales y *streaming* y presenta una plataforma audiovisual diversa (*watch*, en vivo, programas, videos guardados, lista de videos, enlaces y otros). De allí que coloca a *elcomercio.com* en el segundo puesto en el índice de rendimiento por página después del Comercio de Perú *elcomercio.pe*.

*Instagram* y 84.816 en *Twitter*<sup>41</sup>. Cifras inferiores a los 2,2 de millones de interacciones en *Facebook* con un tráfico móvil de 66% para el periódico.

El Grupo mediático *El Comercio* (Ecuador) ofrece el 20% de descuento en avisos clasificados por palabra. Con la tarjeta del “Club de Suscriptores” (cuya finalidad es ofrecer múltiples beneficios a sus socios) se puede acceder a descuentos y promociones en Establecimientos, Conciertos Obras de teatro, Funciones de cine y otros. Además, las personas suscritas recibirán diariamente –a primera hora de la mañana– el periódico del día en aquella ubicación que haya registrado, ya sea su casa o su oficina. La membrecía incluye la revista *Líderes* y un 15% de descuento en la compra de las colecciones.

El diario *El Comercio* de Ecuador tiene más de 47 elementos que conllevan a seguir lo gratuito, tanto informático como tecnológico. Estos elementos son: los encabezados, secciones, enlaces, videos, fotografías, llamados y redes.

La red es totalmente exponencial; cuenta con el servicio de *Facebook* y, desde allí, se abren nuevos servicios como videoconferencias grupales<sup>42</sup> y aprendizaje en línea; utilizan *Google Plus*, *RSS* y *Guafai* como hipervínculos de la plataforma; adecua a las audiencias en información en tendencias, tecnología, *gadgets*, móviles, videojuegos, consejos, *software*, redes sociales, multimedia, *data* y blogs; emplea herramientas y aplicaciones<sup>43</sup>.

Ningún medio ecuatoriano –televisivo, radiofónico ni impreso– ha logrado que los sitios web sean rentables. A pesar de ello, *El Comercio* (*elcomercio.com*) digital reconoce que la convergencia es necesaria. Las noticias que se cubren están principalmente en la calle. Se producen

---

<sup>41</sup> *Twitter*, se unió en abril de 2008. La red está siguiendo a 4.370 perfiles y le siguen 1.671.433. Promedia 260,7 mil *tuits* al día y cuenta con *tuits* y respuestas en plataformas como móvil, tablas, ordenadores y canales en *YouTube*. Su objetivo es presentar noticias “al minuto”.

<sup>42</sup> Este contenido ha sido publicado originalmente por el diario *El Comercio* (Ecuador) en la siguiente dirección: <https://www.elcomercio.com/tag/Facebook>.

<sup>43</sup> Aunque no es un resultado estadístico de las páginas webs, se puede decir que como, ejemplo, en la red social *Facebook* se anunció el lanzamiento de *Community Help* (15 de abril de 2020): una herramienta que permite a las personas en Ecuador ayudar a su comunidad y que fue empleada debido a la emergencia sanitaria de Ecuador como consecuencia del COVID-19.

por chat y se sube a la nube de la unidad de noticias. Las declaraciones deben llegar acompañadas de un vídeo que el reportero transmite por *WhatsApp*. Todo va al sitio web. Para Arauz (2017), el modelo de trabajo también sostiene el modelo de negocio.

La sostenibilidad de estos modelos en el dilema impreso-digital va quedando atrás en la medida que se converge con nuevas propuestas de salir de lo gratuito. Actualmente, se está apostando por obtener ingresos directamente de los usuarios a través de suscripciones, membresías u otros sistemas. Por ejemplo, las estrategias han apostado por un modelo similar al de *El Comercio* (de Perú) @elcomercio.com ya tiene Bendito, Líderes, Familia, Sabores, Construir, Narices Frías, Vamos y cuenta con minis portales.

En ese medio, el crecimiento ha sido zigzagueante por cuanto ha empleado un sin número de tecnologías. Paradójicamente, la página sigue siendo gratuita. Los avisos clasificados se pueden pagar únicamente con tarjeta de crédito. Por otro lado, sin costo alguno, lanzó –por un tiempo limitado– una estrategia de disponer, para todos los lectores en la web, la oportunidad de revisar el periódico de papel en el formato digital mediante una especie de hemeroteca digital totalmente accesible de las ediciones anteriores disponibles.

Este medio intenta hacer la tarea digital más rápida y no revertir la expansión de la inteligencia artificial, pero, en el ámbito de la economía, marca todavía una brecha económica entre la inversión y la ganancia por uso de la tecnología en el consumo de información orientado a la audiencia ya que la versión digital no sustenta financieramente el periódico.

En este sentido, *El Comercio* (de Ecuador) busca un modelo que funcione. Y, por ahora, mantiene un poco la estructura híbrida y las circunstancias de convergencia.

#### **4.5.4. El Comercio (@elcomercio.pe)**

Según *fanpagekarma*, el diario *El Comercio* lideró el número de fans por crecimiento total, y los visitantes únicos se mantuvieron en una duración menor a un minuto en el tiempo de visita (00, 08,40).

Las audiencias que se promediaron estuvieron en un rango de 4,30%. Esto ocasionó un alza por persona en las páginas visitadas. Las

visitas de los usuarios fueron incrementándose anualmente y posterior al tiempo de estudio, que se mantuvo en un 0,35% para el 2017, lo que comparativamente fue incremento para el año 2019 demostrando un crecimiento de usuarios en el sitio web mediante la participación con los comentarios de videos en *Facebook* que dejaron un total de visitas a través de la red social en el año 2017.

En este sentido, el diario de *El Comercio* (*elcomercio.pe*) publicó en el año 2019, que el periódico cuenta con la red social de *Facebook* (@*elcomercio.pe*) como la red de mayor alcance en el país dentro de las redes sociales de la región, al tener nueve puntos porcentuales por encima de la media América Latina (un 93,2%), según el estudio de la firma de *Comscore*.

Más del 50% de los tuits provienen de *El Comercio* (*elcomercio.pe*). 17.471, que se publicaron entre el 1 de octubre al 31 de diciembre de 2017. Se observan dos factores importantes como la frecuencia y las señales ocurridas en el período examinado (tres meses) en la web de *Facebook* y *Twitter*.

Todos estos datos nos indican que pudo suceder por el porcentaje de incremento de comentarios de videos en *Facebook* o en su defecto, porque algún post ocasionó reacciones de tipo circunstancial en el país, ya que *El Comercio*, es un medio de gran influencia en Perú.

En un recorrido de análisis comparativo recogido del sitio web se destaca que en diciembre de 2014 había 16,6 millones de visitantes únicos al mes, pasando a 31,3 millones en abril de 2018, y posteriormente a 253'100.000 para el año 2019; con 195'700.000 páginas vistas, mientras lo que se presentó como una contradicción ya que la web dejó de depender de elementos virales, que no iban con la marca, la estrategia utilizada y valores propios para mantener el liderazgo.

Cabe considerar que de acuerdo a los resultados de *Fanpagekarma*, el índice de rendimiento por página lo lidera el sitio web de *elcomercio.pe* y se mantiene una dinámica por debajo de la efervescencia provocada en los contenidos que arrojaron sus propias agendas mediáticas.

Se puede apreciar el *top* de comentarios que mantuvieron las audiencias durante el mes de octubre de 2017, resaltando los *retuits*

además de apreciar los enlaces y las herramientas visuales que utilizaron los usuarios.

El tráfico móvil fue de un 62% con un porcentaje de 56,4% de rebote. Estimado en un máximo de 08:40 minutos en duración de la visita de los cuales 04:30 son invertidos en los diferentes hipervínculos. Las visitas a escala global fueron de 42,86% con 12,5% en búsquedas de palabras claves.

Respecto a la interacción de tuits, esta escala de cuadrante nominal midió la posición del tuit (publicación, *post*) sin determinar las propiedades de los datos mostrados. Sin embargo, y a pesar de que esta herramienta da suficientes posibilidades de orientar “#Reacción” continúa siendo una estadística que no conlleva a la monetización económica.

Se puede deducir que, para obtener el espectro de frecuencias, visitas, compromisos, vistas, post y reacciones de comentarios compartidos y retuiteados por ambas redes brinda tanto una señal de crecimiento, aunque el proceso fue lento y poco integrable por cuando el posicionamiento a escala global y de audiencia fue azarosa.

Las frecuencias no fueron constantes en el tiempo y no incursionaron en otras significaciones de interés, como imágenes y textos, que repercutieran en impactos audiovisuales.

Por otra parte, la plataforma Alexa mostró datos sobre palabras claves en temas deportivos, colocando el tráfico en las marcas independientes: Depor.com, con un 61% y Perú21, con 55,4%. Apuestan por cambios en los hábitos de consumo, más que por el concepto de disrupción tecnológica (Hyenronimus, 2018).

El sitio web *elcomercio.pe* es un grupo de medios informativos con portafolios temáticos para todas las plataformas, hábitos de consumo, audiencias, redes sociales y aparatos tecnológicos de uso cotidiano de las personas.

La plataforma de Alexa colocó a *El Comercio (elcomercio.pe)* en un puesto global de #2.699, compitiendo con el tráfico de las redes sociales y otros sitios webs como *YouTube*, *Facebook* e *Instagram*. De allí, que su visión esté enfocada en comprender que la transformación digital es un canal más de alcance hacia la audiencia. Definen el negocio en lo que está ocurriendo en el momento, observando el tiempo



presente y las coyunturas. *El Comercio* (*elcomercio.pe*) es un medio informativo cuya redacción o equipo editorial está enfocado en generar contenido de actualidad informativa que sea relevante para la coyuntura informativa nacional y que ponga en contexto los temas que son importantes para el país considerando el alcance a la audiencia. En consecuencia, se entiende el negocio como marca “comercio”, por lo que no podrían definir un modelo de negocio digital de otra manera. Hay un modelo de negocio para *El Comercio* –como medio informativo– y hay una estrategia de negocio como La Marca para *El Comercio* como grupos independientes. En definitiva, no hay un modelo de negocio digital como concepción de negocio. Prevalece la marca sobre el negocio informativo.

En cuanto al contenido, la marca *Comercio* piensa sin un esquema de generación de contenidos para el papel y, tiene otro esquema de generación de contenidos, para lo digital. Lo que sí existe es un esquema de generación de contenidos, pensando en la audiencia. Por lo tanto, desde *El Comercio* (*elcomercio.pe*), buscan impactar con contenido en múltiples formatos, sea este en papel, en versión digital, mediante audios o, si es posible, con técnicas de inicio de la comunicación humana. A esta afirmación se le suma el enunciado de Cornejo de un lenguaje inmersivo en la cultura, semiótico y tecnológico (2018). Estas herramientas de comunicación pueden entenderse como el humo, en la voz de la gente o en la simbología que fuera necesaria para alcanzar hasta el último eslabón perdido.

Hay que asumir que la marca *Comercio* es un canal de comunicación para hacer llegar el contenido informativo a la gente “de la calle” y a la audiencia virtual. La función es y será informar a la audiencia, dentro de los formatos posibles. Lo importante es llegar con la información.

Sin embargo, la plataforma *Alexa* mostró datos sobre palabras claves en temas deportivos, colocando el tráfico en las marcas independientes: *Depor.com*, con un 61% y *Perú21*, con 55,4%. Apuestan por cambios en los hábitos de consumo, más que por el concepto de disrupción tecnológica (Hyenronimus, 2018). Es un grupo de medios informativos con portafolios temáticos para todas las



plataformas, hábitos de consumo, audiencias, redes sociales y aparatos tecnológicos.

**4.6. ANÁLISIS DE LAS TENDENCIAS DE LOS MODELOS DE NEGOCIO**

Convino partir el análisis de los resultados de las obras científicas, informes mundiales y fuentes documentales mediante la categorización que surgieron de elementos importantes, dejando –para más adelante– la cuestión de la concepción de modelo de negocio. Por ahora, se recordará que se analizaron los resultados de cincuenta documentos divididos en veintidós artículos científicos, dieciocho informes mundiales y diez entrevistas en los canales de *YouTube*.

También es determinante conocer que, desde la interpretación de los datos de veinticuatro palabras (categorizaciones) se devela los significados y las razones que están detrás de las concepciones teóricas. Más allá de capturar los motivos subyacentes de las aproximaciones intelectuales, cognitivas, epistémicas, contextuales del filtrado informativo de las diversas fuentes personales, institucionales y colectivas para configurar un nuevo conocimiento.

Un resultado clave es que las veinticuatro palabras claves seleccionadas para analizar los documentos tienen que ver con las contradicciones epistemológicas que se circunscriben en el contexto de la investigación y las temáticas que se seleccionaron. Se comprende que esta información es relevante por muchas razones. Sin embargo, antes de seguir adelante con el análisis es meritorio explicar un orden de interpretación de datos. Se muestra la tabla de las veinticuatro palabras encontradas con mayor ausencia en los tres grupos distribuidos en obras científicas publicadas, informes y vídeos. En el orden de mayor ausencia, según se muestra en la tabla 7, estuvieron:

**Tabla 7. Ausencias totales en los tres grupos de documentos analizados.**

Palabras	Ausencias
Criptomonedas:	44
Disrupción	40
Telecomunicaciones:	38
Expansión y monetización	31
Marketing y prensa	29
Plataforma	27

Comercio e Innovación	26
Periódico	24
Mercado	21
Estrategia	19
Red y Valor	18
Modelo, Negocio	17
Audiencia	16
Tecnología	15
Economía	14
Comunicación	12

Elaboración propia a partir de los resultados de *ATLAS.ti*.

La tabla 7 muestra que, en las tres primeras filas, las palabras “criptomonedas”, “disrupción” y “telecomunicaciones” estuvieron ausentes en los tres grupos de cincuenta archivos. Se destaca que este grupo de tres palabras pertenecen por familiaridad contextual a la dimensión tecnológica. Ahora bien, los tres conceptos se vinculan en la dimensión tecnológica y se aclaran de la siguiente manera: es una interpretación sobre la tendencia que ha sido ordenada entre el capitalismo de mercancía al capitalismo intelectual (Kaku, 2011, p. 5878).

Desde la emisión pionera de la moneda virtual del *Bitcoin*, en enero de 2009, más de 1500 criptomonedas han sido desarrolladas y lanzadas al mercado (López, 2020). La palabra criptomoneda (del inglés *cryptocurrency*) es considerada como un medio digital circunscrito en la tecnología de cadena de bloques (*blockchain*). Aunque el mercado de criptomonedas ha evolucionado en los últimos diez años, la mayoría ha tenido relativamente poco éxito (Domínguez y Ruiz, 2019). Las criptomonedas han tenido un éxito desigual por temporadas, al alza en ocasiones y en otros momentos en caída libre.

En la gran diversidad de criptomonedas existentes y su poca aplicación, es claramente comprensible considerar la ausencia de este término en la producción científica.

Desde la perspectiva del análisis del discurso de los expertos que suscribieron la información documental analizada, los temas basados en negocios, empresas, estrategias, modelos innovadores, comunicación, tendencias de los nuevos medios, tecnología, entre

otros, resultó que el concepto de criptomoneda no estuvo considerado ni como estrategia ni como dinámica de la economía digital.

A excepción del informe mundial de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), del año 2018, enfocado en el tema de “Datos, algoritmos y políticas: la redefinición del mundo digital”, donde se mencionó dieciocho veces la palabra criptomonedas.

Efectivamente, la ausencia del concepto en los informes de escala mundial dista mucho de concretar plataformas que aceleren la dinámica económica en la prensa digital.

Paradójicamente, el informe mencionó la palabra “plataformas” 412 veces, “tecnologías” 343 y “digitales” 308 veces. Aunque es un indicador positivo de acuerdo a los parámetros al análisis y la visión del informe, la realidad latinoamericana presenta limitaciones contextuales en orden político y social, tal como se evidencia en el *diario.net* de Bolivia.

Llama la atención que, en el libro blanco de la cultura nipona, por la relevancia de su contenido, intención y creación<sup>44</sup>, el significado de criptomoneda esté ausente. En consecuencia, la probabilidad de aplicar la criptomoneda basada en la confianza necesaria entre las partes y la sociedad es baja. Para la creación, aceptación y uso cada vez más generalizado de las monedas digitales bajo un paradigma refrescante de dinero que permita la dinamización de asegurar las transacciones, y controlar las transferencias de activos, las mejores economías del mundo evidencian ciertos celos.

Las criptomonedas no tienen bases sólidas a corto plazo. Al menos, no culturalmente (Domínguez y Ruiz, 2019). “Las investigaciones sobre esta industria son aún de escasa relevancia” (López, 2020). Cualquier juego bursátil no basado en bienes materiales se basa en la especulación; en la oferta y la demanda (20minutos, 2020).

Precisamente, diecinueve autores generaron contenido sobre modelos de negocio sin tener presente la tecnología *blockchain* o “cadena de bloques” como aquel proceso informático que fue posterior a la invención de la criptomoneda. Se publicaron veintidós trabajos en revistas de bases de datos indexadas (durante una década posterior al *Bitcoin*) que no se ocuparon en explicar ni mostraron interés por

---

<sup>44</sup> Satoshi Nakamoto, creador de la moneda digital.

generar la confianza necesaria para la creación, la aceptación y el uso cada vez más generalizado de las monedas digitales como una estrategia de monetización de la información (Domínguez y Ruiz, 2019).

A pesar de dos décadas de anuncios contantes de los futurólogos en advertir que la era digital es una característica de lo inorgánico de la materia, la academia y las instituciones especializadas en el ámbito económico y comunicacional ignoraron el concepto como un cambio serio. Evidentemente, se podría objetar que una muestra de cincuenta documentos divididos en cuatro años, es relativamente baja, pero no por ello la crítica específica en materia de trayectoria puede quedar desconocida.

El concepto de disrupción es de sumo interés en este análisis. Es el segundo término más ausente en toda la documentación. La omisión textual del término en las obras científicas e informes se alejan de constructos teóricos de base tecnológica que suponen las mediciones significativas de la evolución. Las empresas periodísticas e informativas supusieron la innovación disruptiva generada por las tecnologías, procesos y sistemas en la gestión de la información de los metamedios para reequilibrar sus modelos de negocio y redes de valor (Campos-Freire, 2015).

Los informes mundiales y los vídeos no observaron la tecnología disruptiva como la aparición de productos y servicios. Las estrategias han sido un camino formal de adaptación e hibridez (Evangelista, 2010) que llevó la convergencia a técnicas de quienes acceden a la posibilidad de utilizar las herramientas digitales, mediante reestructuración, innovación, segmentación y optimización de los diferentes sistemas y mercados (Campos-Freire, 2014).

Ciertamente, el término de disrupción está fuera de los informes, artículos y vídeos analizados, pero también se hizo empírico para la prensa anglosajona (Rosaleny, 2014, p. 4) con cabeceras como *The Wall Street Journal*, *The New York Times*, *USA Today*, *Los Angeles Times*, *Daily News*, *New York Post*, *The Washington Post*, *Chicago Tribune*, *The Denver Post* y *Newsday*; y teórico para la prensa de los países miembros de la CA. Cabe señalar que, hace una década, tampoco lo estuvo tan entendido en la prensa digital europea (Ferrera, 2012).

Considerando los resultados de la categorización de palabras en los documentos analizados por el programa de *ATLAS.ti*, tanto la disrupción como la tecnología monetaria (criptomonedas) han estado profundamente desconocidas por más de una década para las empresas informativas.

En consecuencia, el futuro de sostenibilidad de la prensa digital se coloca entre una franja de la innovación disruptiva y la apuesta a los desafíos del futuro, reconociendo que los conceptos “disruptivos”, “criptomonedas” y “digital” provienen de la economía. En América Latina, el resultado de la innovación disruptiva es definida como el ecosistema de infraestructuras y prestaciones, plataformas y dispositivos de acceso (Katz, 2015). Para la prensa europea, este concepto se ha experimentado como sinónimo de la gestión, entendido desde el concepto de metamedio social (Albarrán, 2014; citado en Campos-Freire, 2015, p. 4).

Pareciera contradictorio el pensamiento de Negroponte con los resultados analizados por el programa *ATLAS.ti*.

Desde un análisis de contenido de los cincuenta documentos se puede deducir que la prensa digital tampoco se ha ocupado de profundizar el concepto como una estrategia disruptiva frente a una estrategia sostenible a futuro, a fin de competir contra una tecnología dominante y buscando una progresiva consolidación de mercado.

El tercer término que resultó relativamente ausente fue el concepto de telecomunicaciones. Lo cual abre un interés especial y profundo en el análisis. Si bien resulta improbable que haya una causalidad directa entre estas ideas de la teoría de la física cuántica (De la Torre, 2008), el sistema periodístico (De Aguinaga, 2017) y la economía digital, sería también absurdo pensar que las telecomunicaciones no es un asunto de la prensa digital<sup>45</sup>.

El significado más limitado como referente teórico es expresar que la telecomunicación es “transmisión y recepción de señales de cualquier naturaleza, típicamente electromagnéticas, que contengan signos, sonidos, imágenes o, en definitiva, cualquier tipo de

---

<sup>45</sup> Es tan absurdo como repetir que Michio Kaku habló del futuro de la física en el año 2011 y hoy se vive esa predicción con el Covid-2019 en el año 2020.

información que se desee comunicar a cierta distancia” (Diccionario Español de Ingeniería, 2014).

Aunque pareciera que el análisis lleva a una polaridad que va desde lo básico a lo profundo, no es cierto. La idea es relacionar las extrañas contradicciones aparentes entre los resultados de los documentos con la experiencia de la prensa digital de una década atrás, que fue explorada en las categorías terminológicas, en las obras científicas y en los informes mundiales de hace cinco años. Comprender esta relación con el presente del Covid-19 dedica relevancia científica y se explica por qué.

A la hora de entender el referente de “telecomunicaciones” como la palabra que se omitió en el tercer puesto dentro de las categorías de 24 palabras, en los cincuenta documentos, hace que se comprenda como una alternativa que va más allá de la realidad teórica, crítica e interpretativa. Integra la trascendencia.

Sin embargo, el interés del análisis es profundizar por qué el referente “telecomunicación” tiene una lógica de omisión en los treinta y ocho documentos que la descartaron. Esto no quiere decir que se obvió información histórica y teórica para precisar la explicación. Para concretar, se puede alegar que la “telecomunicación” no está considerada como un modelo de negocio, sino como un sistema adaptado a campos disciplinares e ingenieriles.

Las estrategias empleadas en ella han sido empleadas como el diseño análogo de infraestructura para la transmisión del mensaje. La visión de este campo en la prensa digital se conformó con sus propios límites teóricos.

Las empresas digitales ven los modelos de negocio con elementos que conforman un sistema de ingresos a través de proposición de valor, cliente objetivo, canal de distribución, relaciones, configuración de la cadena de valor, competencias esenciales, red de socios y estructura de costes (Osterwalder, Pigneur y Tucci, 2005, citado en Campos-Freire, 2011). Este esquema de representación (Campos-Freire, 2011) se considera innovador y, por ello, se adapta a nuevas estrategias.

Con todo lo aportado, se reitera que la omisión del referente “telecomunicación” no se considera como una estrategia de negocio para las empresas informativas de la prensa digital. Ahora bien, dentro

de la lista de omisiones se puede comprender por qué los conceptos “medio”, “digital” e “información” se mencionan explícitamente, haciendo una paradoja la visión entre las plataformas digitales, las telecomunicaciones y los modelos de negocio.

Es de suma importancia destacar que las palabras “modelo” y “negocio” tiene una presencia dentro de los cincuenta documentos del 31% en los documentos. El término “estrategia”, por su parte, del 34%. Un modelo de negocio, en definitiva, se considera todavía como un instrumento de dirección estratégica para hacer compatible el valor de un producto y una empresa con su estructura de costes y objetivos de ingresos. Y el desarrollo de un modelo presupone elecciones (políticas, activos y gobernanza) y consecuencias, según precisan también Casadesus-Masavell y Ricart (2007).

#### **4.7. ANÁLISIS CATEGORIZANDO EL MODELO Y LOS CUATRO DIARIOS**

Pese a que esa es una recomendación documental, el análisis abordará brevemente el contexto para luego discernir el comportamiento del medio desde los resultados mencionados. La prioridad es dejar claro el análisis conceptual desde un campo cualitativo.

Categorizar el modelo para este medio digital resulta una tarea muy compleja ante la ausencia participativa de sus editores y gerentes y la falta de producción científica. Sería inapropiado, además, que, a la luz de los resultados de *FanPage karma*, de *Alexa*, de *Similarweb*, de las observaciones del diseño y estructura de su página principal, se emita una definición de esta naturaleza.

Efectivamente, los cuatro medios digitales convergen en adaptaciones digitales. Puede decirse que definir el medio digital *El Diario* de Bolivia es un medio generalista de corte temático sociopolítico y tradicional y sin manifestaciones vanguardistas. Se presenta a un gran público, pero con temas muy locales, los intereses sociales de orden internacional encabezan pocos espacios en su portal. La fortaleza del medio son los clasificados, creando visitas en los usuarios, lo que hace que su digitalización sea insostenible.

Aunque este medio presenta herramientas de la digitalización y convergencia tales como las redes sociales, suscripciones, ventas de contenidos, los clasificados, estrategias de ofertas, el valor de la

información entre otros productos y servicios, dista mucho de presentar una economía basada en la tecnología digital, las tendencias y la una transformación que represente la marca y la transformación hacia una disrupción tecnológica.

Sin embargo, los medios digitales de *El Comercio* de Ecuador, *El Comercio* de Perú (*elcomercio.pe*) y *El Tiempo* de Colombia, representan un modelo híbrido al contar con las siguientes características:

- Tienen suscripción digital a través de estrategias de pago y acceso gratuito a las plataformas validando la economía de las suscripciones. De esta manera se mantienen en una batalla por paquetizar los servicios y los productos en una especie de segmentación de usuarios y “clientes”.
- Trabajan los nichos culturales: encartados, revistas, secciones, clubes.
- Presentan micropagos con contenidos fraccionados: cupones, ofertas, bonos.
- Membrecía: clubes de lectores, sociales y familiares.
- Emplean tecnologías disruptivas: GPS, telefonía inteligente, rastreadores, *big data*, drones, voz de mando, avatar.
- Trabajan el *Freemium-Premium* con la suscripción gratuita de las revistas para luego realizar la captación de pago por el servicio (rutas turísticas, cursos).
- Trabajan la publicidad insertada.
- La gamificación.

Su funcionalidad es multiplataforma, multimediática e hipertextual. Tienen captación de talento y van por el sustento de la marca diversificando sus productos y servicios.

Sin embargo, parte de la valoración que surge alrededor de un medio digital es la capacidad que tiene para ofrecer un rápido y fácil acceso a la información para sus comunidades virtuales, audiencias segmentadas y usuarios suscritos a variadas estrategias de suscripción gratuita y de contenido pagado como el *newsletter* o los clubes.



Por ello, con la escasa y limitada información, así como con las dificultades encontradas para analizar el y los modelos de negocio de cada medio.

Para Cornejo (2018), como miembro pleno y experto en el conocimiento de la CA, explicó –durante la entrevista– su impacto en la realidad económico-social de otros países, justificando que una de las limitaciones de los periódicos de los países de la CA está en el subsidio que tienen estos medios en su versión impresa para sostener la prensa digital. Nafría aseguró que el panorama para estos medios está claro: “no dejará de ser una ventaja en la cual todavía las elecciones impresas sean aún una base de negocio; no es igual para otros países y casos particulares como *The New York Times*”.

En este sentido, el experto aclaró que las secciones impresas van a ir perdiendo protagonismo y capacidad de generar negocio. Irán construyendo un posible entorno digital. La ventaja es que hay cierto tiempo para hacer eso.

#### **4.8. TENDENCIA DE UN NUEVO MODELO DE NEGOCIO EN LA ERA CUÁNTICA**

A pesar de las innovaciones que presenta la digitalización en un campo amplio, existen muchas razones para considerar como insuficiente un modelo de negocio basado en la captación, prestación y presentación de servicios a un público que llega desde las individualidades.

Los tiempos actuales, exigen nuevas formas de pensar que impacta la realidad social, cultural, política y económica. Para este tránsito, es indispensable delimitar y a su vez expandir las fronteras del conocimiento.

Por ello, hemos trazado una tabla que categoriza las dimensiones comparativas de los modelos de negocio. Tenemos descrito ocho características que pueden aportar a un modelo de negocio basado en las profundas transformaciones de inversión cuántica.

El modelo de negocio clásico aun vigente está caracterizado por un sistema cerrado y su dimensión representa una realidad ontológica que tiende a consolidar la dinámica de sus efectos y es validado porque nace en la teoría de la información como un concepto impreciso y altamente subjetivo desde una corriente probabilística binaria y atomista.

La misma información busca dar diferentes significados, efectos y valores para personas diferentes y estados diferentes, tal como se observa en la primera columna de la tabla 67. El negocio, la marca, la estrategia, el valor, la convergencia, la disrupción tecnológica, el periodismo, medios de comunicación, los nuevos medios y los metamedios.

Esta dimensión se desarrolló y evolucionó en un marco matemático cuantitativo, preciso, objetivo y útil a partir de una visión subjetiva e imprecisa de la teoría que no se concluyó en su amplia definición, debido a que no fue entendida entrópicamente hablando.

En este sentido, este modelo de negocio basado en una corriente de pensamiento clásico evoluciona de acuerdo con los grados de comprensión, por ello el nivel de entropía informativa se ve visible en unos medios y en otros no. Es muy teórico. De alguna manera es ineficiente, porque resuelve problemas particulares muy puntuales en su visión atomista, dejando a un lado realidades con marcada asimetría. Este modelo actúa como un sistema cerrado debido al grado del orden puesto en su comportamiento. Para ilustrarlo, veamos por ejemplo en *El Diario* de Bolivia que la influencia global no penetra en su comportamiento periodístico y empresarial que conlleve a la transformación tecnológica y flexibilidad cultural.

El modelo de negocio digital es bastante contextual, efectivamente, su sistema está acoplado al contexto (como un termostato), en otras palabras, este modelo de negocio aumenta incesantemente de acuerdo con la interacción con su entorno. Por ejemplo, el diario *El Comercio* de Ecuador funciona diferente al diario *El Comercio* de Perú y *El Tiempo* de Colombia y *El Diario* de Bolivia. El diario *El Comercio* de Ecuador y Perú, efectivamente tienen un modelo basado en la marca, la estrategia y la convergencia (creando equipos de trabajo), pero el concepto de disrupción es percibido de manera diferente en ambos medios, al igual que la forma de procesar la información. La búsqueda de la marca es una prioridad y se fundamenta en los nichos culturales. La estrategia empleada, por tanto, le da la identidad al periódico y el nivel de diferencia al sistema conjugando movimientos aleatorios.

El modelo de negocio cuántico es un sistema abierto y entrópico, categoriza la suscripción satelital, es conducido por principio cuánticos

que pueden ser alterados por nuevas formas de la economía digital con plataformas e infraestructuras de telecomunicaciones, neuromarketing, aplicaciones tecnológicas cuánticas como hologramas, robótica, inteligencia artificial, simulaciones, periodismo de datos, periodismo cuántico, criptografía economía cuántica, nuevos algoritmos, ciberseguridad, IoT, Drones, transportación de la información y teletransportación.

La globalización, la virtualidad, y la inmediatez, no se frenan ante la discordancia digital. En resumen, este modelo privilegia la noción de interdumbre más que la interacción superando la desintermediación a través del tiempo real (*cronotopos*).

El perfil profesional de este modelo cristaliza un enfoque entrelazado y superpuesto de los principios cuánticos. La estrategia no es comercial sino inteligente, corresponde a datos extra fronteras, es expansiva. La información se produce en el mundo real, pero crea sentido en la virtualidad. El negocio muta y cambia. Su dimensión ontológica no está en la materia (producto y servicio) sino en la idea (pensamiento) de cambio del producto, servicio y valor.

**Tabla 8. Tabla comparativa de Modelos de Negocio.**

Internet	Internet digital	Internet satelital	Dimensin
Modelo de negocio Clásico	Modelo de negocio digital	Modelo de negocio cuántico	Tendencia
Categoría Teórica	Categoría contextual	Categoría empírica	Grado de avance
Modelo	Hibridación- Mixtura Suscripción digital	Suscripción satelital	Realidad, Ontología y tendencia
Negocio	Comportamiento, Interacción	Interdumbre	Digital
Marca	Nichos culturales	Economía digital	Digital
Estrategia	Marketing	Neuromarketing	Digital
Valor	Información	Información cuántica	Era cuántica

Convergencia	Audiencia	Hologramas, simulaciones	Era cuántica
Disrupción tecnológica	Interacción	Tecnología cuántica	Era cuántica
Periodismo y medios de comunicación	Periodismo digital, inteligente	Periodismo de datos, cuántico,	Era cuántica
Nuevos medios	Ciberseguridad, hipermediaciones, hipertextualidad	criptografía	Era cuántica
Metamedios	Tecnología Blockchain, inteligencia artificial	Economía cuántica, nuevos algoritmos	Era cuántica
Teoría de la información	Sociedad de la información y teoría matemática de la Información	Hologramas, simulaciones, transportación de la información, teletransportación	Era poscuántica

Elaboración propia.

El nuevo modelo de negocio abarca una mayor amplitud, por ello estará representado por las siguientes características:

1. De la captación de usuario-cliente (audiencia) a la captación de redes (comunidades virtuales).
2. De la suscripción digital hacia la suscripción satelital.
3. Uso de tecnología inteligente al uso de tecnología cuántica y disruptiva.
4. De la objetividad de la información a la “in-forma-ción” subjetiva y observable.
5. Del periodista digital al periodista de datos (periodismo cuántico).
6. De la confirmación de la información al rastreo de la información.
7. De la verificación de fuentes a la predictividad informativa.
8. De la información valorada a la desconstrucción de la infodemia.

## **CAPÍTULO 5**

### **REFLEXIONES PROSPECTIVAS DE UN MODELO DE NEGOCIO EN TIEMPO DE COVID-19**

*“Un poco, para contrarrestar la pregunta de todos los días  
Dadme noticias en general ¿Qué sucede en el mundo?”  
(Livingstone y Stanley, 1870).*

Uno de los esfuerzos importantes de esta investigación consiste en reconsiderar que se puede aportar brevemente asuntos emergentes que han surgido hoy en el mundo. Si bien es cierto este asunto no es parte de los objetivos de la investigación, la realidad supera y toca el estudio. Y de alguna manera es parte de la condición informativa de dar forma a los resultados de la investigación. Forma que están en el marco de la reflexión y no de la propia investigación metodológica. Pienso que no puede una tesis doctoral que estudia los modelos de negocio en el ámbito digital, obviar factores y patrones de naturaleza social que han incidido en la economía, la salud, la tecnología, y en esencial, en los negocios de la prensa.

Una de las hipótesis que se plantearon en este trabajo supone que la economía digital surge como una nueva oportunidad para las empresas periodísticas y genera ingresos importantes en el mercado de la ecología de medios. Por tanto, esta hipótesis está correlacionada con la entrevista de Ignacio Latorre, quien explicó en la entrevista que la teoría de la información cuántica produce un cambio tecnológico que afecta al mundo de las comunicaciones y de la economía.

El proceso de las categorías discursivas surgidas de las entrevistas a tres expertos (José Ignacio Latorre, Antonio Acín y Martin Baron).

Categorías empíricas que, mediante la navegación directa en páginas webs, se observaron a través de una navegación de *Google Chrome*. Se revisaron hipervínculos identificados correspondientes a las versiones webs que publicaron la información del coronavirus de manera confiable y la revisión literaria de autores.

En concordancia con lo escrito, la medición de los modelos de negocio en tiempos de COVID-19 fue realizada con criterios de confiabilidad (Sampieri, 2016), criterios espaciotemporales (Kaplan y Saccuzzo, 2013) y criterios predictivos, basados en las categorías discursivas de los entrevistados, la hipótesis y los parámetros estudiados en la literatura empírica, contextual y epistemológica. Los criterios de confiabilidad están representados en la seriedad y selección de las fuentes.

Los criterios de validez espaciotemporal van más allá de la cronología y la concepción de concurrencia expuesta por metodólogos son aspectos de pensamiento expresados en los límites del lenguaje. El criterio predictivo se fija en el futuro y se habla de validez predictiva (Sampieri, 2016, p. 235). Todos estos eventos se analizaron de acuerdo con las reglas de criterios de medición (Stevens, 1951). Desde luego, no se asignan a los objetos, sino a sus propiedades cualitativas (Bostwick y Kyte, 2005).

La credibilidad y calidad de la información estarán derivadas con las versiones oficiales de organismos internacionales que protagonizaron las actuaciones de los Estados y gobiernos del mundo: OMS, SIP, UNESCO, Banco Mundial, Wan Infra. El grado de confiabilidad de las webs observadas se validó con los tres criterios cualitativos mencionados (confiabilidad, concurrente y predictivo) y con la hipótesis mencionada que prácticamente tiene los mismos criterios de medición para todo el cuerpo de la tesis. Es decir, describen la esencia de la validez relativa al criterio (Sampieri et al., 2013; Kellstedt y Whitten, 2013; Ward y Street, 2009).

En efecto, los modelos de negocio en tiempos de pandemia mostraron en el año 2020, el verdadero arquetipo funcional de la ciencia de la comunicación: la debilidad del sistema periodístico. Sistema que funciona con la información, es decir, con las teorías de la información, el mercado, el comercio electrónico, la ciencia y la premisa de la

responsabilidad social en aspectos como verdad, libertad, noticia y hecho.

En este complicado escenario, se encuentra el periodismo y un gran número de *startups* que se vieron sorprendidas por un escenario nunca antes vivido (Mapfre, 2020). Se aceleró la cultura digital, dando paso a la época con escenarios y herramientas de teletrabajo, televenta, telemedicina, teleperiodismo, comercio *online*, metodologías disruptivas, aprendizajes asincrónicos y sincrónicos y toda una reingeniería en un orden mundial que conllevó a las sociedades periodísticas a adentrarse en “Alicia en el país de los cuantos” (Gilmore, 2011) desde la visión de lo grande y pequeña de la mente humana (Penrose, 2006).

Aunque esta investigación responde al propósito de una metodología establecida en un contexto particular, en el alcance de la investigación, se pueden observar ciertas causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales implicados en el caso del COVID-19 y que ponen en duda las técnicas del periodismo.

Explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta da un sentido de entendimiento del fenómeno al que se hace referencia. Sin embargo, analizar profundamente el tema en cuestión es una tarea ardua y no es objeto de esta investigación, pero, por rigor científico, el alcance de algunos factores que señalan la posibilidad de influencia tanto para la hipótesis como para los elementos centrales de la metodología han revelado ciertos resultados que le da un rasgo distintivo de actualidad, con énfasis en el planteamiento de los entrevistados (Latorre, Acín y Baron) sobre aclarar y diferenciar la teoría de la información en física cuántica y la intención de mostrar la alteración del sistema de información periodístico.

La teoría de la Información Cuántica es una forma muy científica de expresar como se compone a nivel atómico (fotones, electrones y las leyes que sigue), a ese nivel, se produce un cambio sustancial en todo procesamiento de información, pero eso se da en el ámbito de lo muy pequeño, de lo preciso. Desde ese punto de vista, hay un cambio sustancial, de cómo los humanos reciben información y la procesan. La teoría de la información

cuántica produce un cambio tecnológico que afecta al mundo de las comunicaciones, el secreto es aplicarlo de forma eficiente. Sin duda, va a alterar la economía y muchísimas cosas. La computación cuántica está aquí para hacer un cambio disruptivo tecnológico, ahora, yo no sé si eso, afecta los procesos de comunicación entre humanos (Latorre, 2018).

Por razones que no son fáciles de entender desde el punto de vista ontológico de la física cuántica (Ball, 2018, p. 127), el estado del conocimiento que se deriva de ella (p. 138) y todas las propiedades para la comprensión de la teoría (p. 131) trastocan los aspectos del sistema periodístico. Por ejemplo, se pueden mencionar las paradojas, el impulso de la tecnología y “la forma” de observar los acontecimientos del Covid-19. Procesos que están entrelazados informativamente con la visión cuántica. Lo que integra a ambas teorías de información (la del periodismo y la cuántica) es al observador. Es la base de medición del sistema periodístico y de la teoría de la física cuántica que convierte al observador en el estado del conocimiento ontológico por naturaleza.

La revisión literaria puede despejar el camino para respectivas ramas del conocimiento: el estallido de las noticias falsas y la conformación de un orden en la nueva economía. Sin embargo, no se trata de crear un marco conceptual ni contextual, sino de reflexionar un contexto como caso particular a partir de la hipótesis. Ciertamente, los expertos en las entrevistas realizadas no podían revelar un acontecimiento como evento futuro llamado Covid-19. Empero, surgen cuestiones vitales exploradas que se refieren a antagonismos consiguientes. Innegables variables en dominios aparentemente separados del intelecto que pueden optar a discrepar y reforzar las conclusiones de la investigación.

En consecuencia, los eventos centrales de los modelos de negocio de los medios informativos impresos y digitales llevaron a ambas concepciones a replantearse nuevos desafíos. La impresión del papel y la profesión en el ámbito digital de una economía casi en quiebra, tal y como reportó por el Informe del Banco Mundial (2020).

El impacto del Covid-19 cambió notablemente la industria de medios con una huella muy fuerte sobre las ediciones impresas (Guerra,



2020, *World Association of Newspapers and News Publishers*). La información como eje transversal alteró la ciencia y la economía, fusionando con ello, una alianza intrínseca de la industria tecnológica con la calidad informativa, haciendo que las organizaciones dependan más que nunca de la tecnología (Ernst & Young Global Limited, 2020). El paradigma científico con la realidad social desnudó las aberraciones del periodismo.

Esto ya lo dijo dos décadas atrás Bill Gates (1999), cuando habló de pasar a la hibridez de la empresa para consolidar un nuevo modelo de negocio. No era otra cosa que adecuarlo a “un sistema nervioso digital que ponía en práctica la oficina sin papel, conforme avanzara Internet, se dirigía la fuerza de los datos hacia las empresas, desarrollando a la par, elementos que les proveerá información necesaria para ganar mercado o permanecer en él; marcaría así la eliminación paulatina del soporte papel. Una especie de profecía intelectual que quebraría los cimientos tradicionales de la industria cultural con la llegada del Covid-19. Colocar la trilogía “economía, tecnología y lenguaje” en una nueva narrativa entre “ciencia exprés del periodismo” y una sociedad hiperconectada, hace posible múltiples errores que se colocan en la cadena de valor, el riesgo y la demanda (López-Goñi, I., 2020).

### **5.1. LA ALTERACIÓN FRENTE A LA NORMALIDAD**

De Aguinaga (2017) explica que “la base actual del sistema periodístico dominante es la alteración frente a la normalidad, con tres aberraciones inherentes: el Periodismo como estado de modificaciones de la realidad, el Periodismo como satisfacción de la demanda y el Periodismo como actitud apriorística” (p. 17).

En este sentido, la alteración frente a la normalidad se analizará desde el caso concreto del Covid-19. Las empresas informativas, agencias de noticias, medios digitales, metamedios y –prácticamente– el sistema periodístico (en el formato de nueva ecología) demostraron que tuvieron que replantearse condiciones diferentes a la realidad. Imaginar al profesional, la profesión y el medio, nuevas salas de redacción, nuevas formas de buscar la verdad, nuevas historias; nuevos

hechos. Adaptarse a un cambio abrupto para resaltar que no estaban preparados para soportar una crisis de salud a escala humanitaria<sup>46</sup>.

En este orden se puede aclarar que el periodismo, como satisfacción de la demanda, analiza qué se requirió en la prensa digital, durante la emergencia sanitaria. El valor y la información a nivel de profesión, experiencia, comercio, empresa y marketing.

El periodismo, como actitud apriorística, analiza las contradicciones del sistema periodístico y su relación paradójica con la teoría de la información cuántica. Por ejemplo, la práctica y el ejercicio del periodismo ejercido durante la cuarentena de la pandemia, poniendo a prueba la capacidad de analizar la ciencia de datos y las probabilidades comunicacionales de predecir los acontecimientos e interpretar las fuentes.

## **5.2. EL PERIODISMO COMO ESTADO DE MODIFICACIONES DE LA REALIDAD**

El siglo XXI ha sido testigo de una deslumbrante expansión de las fronteras del conocimiento científico en el campo de la ciencia. Cuando el conocimiento se enfrenta a los cambios, existe la tendencia – demasiado común– de creer que converge en un cierto misticismo. En todo caso, “es importante repetir la advertencia de que dicha asombrosa característica de los sistemas cuánticos responde a criterios científicos teóricos y experimentales rigurosos y no da sustento a ningún fenómeno “paranormal” entre la ciencia seria” (De la Torre, 2008, p. 89). Tampoco existe nada nuevo ni provocador de un auténticamente nuevo periodismo que no estuviera regido por la alteración (Aguinaga, 2017, p. 1).

Lo trascendente es que el avance tecnológico en la nueva economía rompe con el esquema de la objetividad periodística en las empresas informativas y, por ende, modifica la estrategia de negocio.

En la historia de la ciencia, no ha habido tanto conocimiento sobre un virus luego de dos meses de haberse descubierto (López-Goñi, 2020). Por la urgencia del tema de salud mundial, la emergencia sanitaria obligó a que los hechos tenían que ser contados, relatados y

---

<sup>46</sup> Coloquio sobre periodismo científico en tiempos de Covid-19, al cierre de la semana de la libertad de prensa 2020 organizado por la UNESCO.

narrados desde las condiciones que se imponía. Esto es, ver las nuevas relaciones sociales y resolver los problemas de un mundo interconectado (Network Science Institute (NetSI), 2020). Ilustrar la complejidad de la situación colocó a las ciencias en la necesidad de un criterio que las diferencie de los actores, de otros sistemas sociales, y de la descripción y explicación del mundo (Donsbach y Ruiz, 2014, p. 12).

En el campo del periodismo, el papel, el periodista y la información como mercancía se sometían a una prueba de fuego con la posibilidad de mantenerse en un modelo de negocio sostenido por décadas. El Covid-19 dio el tiempo perfecto para determinar la grandeza de la histórica industria cultural de los medios impresos, televisivos y radiales. Un antiguo orden de interpretar una historia cultural – alta y paradójicamente– híbrida. La modernidad después de la posmodernidad (Canclini, 2001).

Sin embargo, los grandes científicos de la historia (Einstein, Eddington, Bohr, Planck, Heisenberg y Pauli) rechazaron, por el lado de la física, la idea de que la ciencia demostrase o alentase siquiera el misticismo que rodea una realidad objetiva (Wibert, 1987). Lo que, desde el punto de vista crítico y fragmentario, fue una heterogeneidad multitemporal de la cultura (Canclini, 2001, p. 78), convivió con el tránsito de la hibridez tecnológica a modo paulatino. La información – contrastada o no– se difunde a un ritmo vertiginoso, provocando brechas en los contenidos de generar las noticias confirmadas, hechos noticiosos que alarman, desconciertan y se viralizan causando impacto.

La poca calidad informativa atenta contra cualquier gestión empresarial que poco ayuda a gestionar la crisis en tiempo real. En la demanda, no se trata únicamente de moldear un nuevo modelo de negocio híbrido, sino de cuestionar a una realidad que exige una dinámica humana que utiliza las herramientas de las ciencias sociales, computacionales y algorítmicas para preguntar cómo podemos organizar mejor la sociedad, el gobierno y las empresas (Network Science Institute (NetSI), 2020).

La técnica periodística de las “siete w” (Echeverri, 2010) responde a un sistema de clasificación que trata de proporcionarnos un imago mundo (Aguinaga, 2017). La necesidad de compartir datos de una

emergencia de salud pública de importancia internacional apresuró todo un sistema informativo que desempeñó un papel clave en informar a la población y promover comportamientos para que las personas pudieran proteger su salud y la de sus seres queridos (Organización Panamericana para la Salud, guía para periodistas, 2020).

La urgencia del tema permitió que se publicaran numerosos trabajos que explicaran en tiempo real qué era el virus y qué estaba sucediendo en el mundo: detalles que mostraran y satisficiera la curiosidad y tranquilidad humana, relatando el origen del virus; artículos que demostraran que el virus no se había escapado de ningún laboratorio; publicaciones científicas que difundieran que el coronavirus era responsable del síndrome respiratorio agudo grave que surgió en 2002 (SARS-CoV) que pasó de los murciélagos a las civetas y de estas a los humanos y su relación con Oriente Medio (MERS-CoV), aparecido en 2012 (López-Goñi, 2020).

El surgimiento de noticias falsas era alarmante (Unesco, 2020): por una parte, no pasaban por los controles de calidad habitual de los repositorios de las revistas científicas y, por otra, “los métodos bioinformáticos y las bases de datos llegaban a una conclusión bien distinta: lo más probable era que el intermediario del SARS-CoV-2 fuera un mamífero o un ave, no una serpiente” (López-Goñi, 2020).

[...] el repositorio bioRxiv ha publicado en su web un mensaje de aviso, en el que se recuerda que los numerosos trabajos que se están recibiendo sobre el nuevo coronavirus son informes preliminares que no han sido revisados por pares y que, por tanto, “no deben ser considerados concluyentes, ni guiar la práctica clínica ni el comportamiento relacionado con la salud, ni ser comunicados en los medios como información verificada”). De hecho, varios de estos “artículos exprés” ya han tenido que retirarse porque se ha detectado que contenían errores (p. 2).

En los hechos suscitados por el Covid-19 y desde la perspectiva del sistema periodístico como modificación de la realidad, las 7 w denotaron en los medios de comunicación la debilidad como técnica,

tanto en el ejercicio profesional como en el funcionamiento editorial de la empresa periodística.

El pronunciamiento de la OMS fue decisivo cuando declaró a todos los Estados del mundo que el brote del virus era una pandemia. Los periodistas y las empresas no podían acceder a las fuentes. La comunidad científica no tenía claridad en el tema. Los gobiernos solo se reunían por la “cuarta pantalla” y las recomendaciones y prohibiciones generaron confusión informativa en torno a la credibilidad de las fuentes (López-Goñi, I., 2020).

Las redes sociales difundían información de la prevención del contagio por formas diferentes: memes, *post*, textos, SMS... Mensajes viralizados con síntomas poco claros: Las noticias corrían cargadas de contenidos caóticos en revistas científicas; la prensa digital generó contenido del periodismo de datos con fuentes no contrastadas; los periodistas estuvieron tratando de analizar una ciencia de datos no confirmada por la comunidad científica (Unesco, 2020).

En líneas generales, la información del virus fue abismal. Las noticias se relataron caóticamente desde una base pseudocientífica. Se dijo incluso que el virus podía mutar y que era de doble cepa, un patógeno, un genoma, un organismo, una molécula, una célula y una proteína. Los medios del ecosistema digital también se pronunciaron con la procedencia del virus, anunciando en diferentes plataformas informativas, que el virus se originó de un reservorio de animales, tales como serpientes, murciélagos, aves, monos y civetas de disímil procedencia geográfica: EEUU, Canadá, Taiwán, China y Mongolia. Todo con el fin de descartar similitudes de investigación en las enfermedades de tipo SARS-CoV y MERS-CoV.

Por su parte, revistas científicas acreditaron trabajos fidedignos, como *Journal of Medical Virology* y *Science Review Xiaolu Tang*. También, instituciones como la Academia de Ciencias Médicas de Shandong, la Universidad de Bioingeniería de Wuhan, la Universidad de Pekín, la Universidad de Michigan, entre otras. Fundaciones y farmacéuticas multinacionales, como *Johnson & Johnson* y *Johns Hopkins*. A ello se le suma la pugna de la vacuna en Fase. Moderna, *Pfizer* y *BioNtech*, *Johnson & Johnson* y *Novavax*. *CanSino Biologix*,

*Sinopharm*. A ello se le suma universidades e institutos. Por mencionar, solo algunos, datos y fuentes (AP, Reuters y DW, 2020).

A partir de esta experiencia mundial, el periodismo tendrá la difícil labor de seguir sosteniendo el paradigma de la objetividad periodística. Si a esta distorsión de la realidad se le añaden los principios de la teoría de la información cuántica, las relaciones de convergencia teórica avanzarían rápido. A la luz de la teoría de la información cuántica, el experimento Covid-19 planteó la imposibilidad de generar noticias objetivas, rigurosas, confiables y de calidad.

Ante una realidad compleja, la distorsión de esa realidad fue mayoritariamente informativa. Es lo que, en la teoría de la información cuántica, se llama colapso de función de onda: un problema de medida y del observador porque en el sistema periodístico de una economía digital, el modelo de observación presenta un problema claro de procedimiento en la relación-hombre-naturaleza-máquina.

En el experimento del Covid-19, la información surgió con cierta paradoja: “Ningún fenómeno es un fenómeno hasta que se observa” (Wheeler, citado en Ball, 2018).

La tecnología en sí misma no muestra la noticia como verdadera, pero sí se muestra consistente. Es, por ello, que la tecnología tiene mayor campo en la inteligencia artificial. La inteligencia artificial está cambiando todo y de ahí al más alto debate ético que es muy importante y tiene que hacerse, sobre todo, porque la economía está siendo alterada por la influencia del mundo cuántico (Latorre, 2018). Véase la siguiente tabla 68:

**Tabla 9. Sistema de clasificación del periodismo digital.**

Principios cuánticos	Sistema Periodístico	Economía digital
Incertidumbre	Alteración frente a la normalidad	<i>Bit y criptografía</i>
Entrelazamiento	Sinécdoque	Dispositivos que utilizamos para su almacenamiento y procesamiento.
Superposición	Manifestación por conjunto	Computador cuántico
Observador	Observador	Paradigma en el modo en el que concebimos la información
Medida	Miniaturización de los dispositivos de información	Algoritmos y códigos.

Elaboración propia.

El Covid-19 no podía ser observado como un hecho periodístico sólido. La observación afectó simultáneamente la información. Esta característica de “observador” en aislamiento secuenció simultáneamente el entrelazamiento de unidades de información (bit) en experiencias directas por la gracia de la hipertextualidad y los hipervínculos. “El fenómeno tiene su lógica. Las empresas automatizadas suelen ser más eficientes y eso les da ventaja sobre otras empresas” (De Zarate, 2020).

La generación automática de noticias y el tráfico de audiencias en la prensa digital acelera la competencia generada de otras empresas que adoptan transformaciones eficientes de la automatización. La empresa informativa que consigue lo mismo con costes menores, a través de herramientas como *Alexa*, *chatbots*, *drones*, *apps*, hologramas y plataformas multimedia, sobreviven eficientemente a las crisis provocadas. Los desafíos que las empresas informativas afrontaron durante la pandemia del Covid-19 fue de extrema incertidumbre (Coloquio sobre periodismo científico en tiempos de Covid-19, Unesco, 2020).

Se necesitó de una avanzada técnica periodística en el uso de la automatización, inteligencia artificial y un eficiente conocimiento del periodismo científico para desenfrenar los falsos contenidos en las redes sociales y detectar la información en las bases de datos (Unesco, 2020).

La *desinfodemia*<sup>47</sup> alimentó la pandemia, posteó contenidos falsos y se valió de desembolsos económicos para frenar el flujo informativo. El uso de dispositivos fue esencial en el periodismo remoto. Las dinámicas que movilizaron la pérdida de la técnica y la objetividad periodística determinaron un catálogo de imágenes, metáforas, sentidos, contenidos, clasificaciones y elementos dentro del marco del estado del conocimiento (Informe, Periodismo, libertad de prensa y COVID-19, Unesco, 2020, OPS, 2020 y Wan Infra, 2020).

---

<sup>47</sup> La OMS ha identificado esta “desinfodemia” como una verdadera “segunda enfermedad” que acompaña a la pandemia del Covid-19: “una sobre abundancia de información, algunas veces precisa, otras no, que dificulta que las personas encuentren fuentes fidedignas y orientación confiable cuando la necesitan”



Por primera vez en la historia, estamos viviendo una epidemia a tiempo real: todos los medios de comunicación, varias veces al día, todos los días en todo el planeta están hablando del nuevo coronavirus. Una ebullición mediática a la que hay que añadir el efecto multiplicador de las redes sociales (López-Goñi, I., 2020).

En la etapa del coronavirus, las características que configuraron el sistema del periodismo actuaron desde una figura axiológica y taxonómica, representando el todo por las partes (sinécdoque) –una realidad fragmentada– y, a su vez, se manifestaron por conjunto –una visión unitaria– de forma espaciotemporal (entre acto informativo y acto periodístico). Visto en este esquema, el sistema periodístico, en el contexto del Covid-19, deshabilitó en tiempo real el bosquejo de las 7 wh.

La fuerza de las redes sociales y las plataformas sociales más usadas como *Facebook*, *YouTube*, *WhatsApp* y *Facebook Messenger*, lideraron la coyuntura periodística, el experimento mediático del coronavirus perturbó la realidad y el funcionamiento de las salas de redacción, no solo de los países de la CA, sino de los medios digitales del mundo (Informe, Periodismo, libertad de prensa y COVID-19, Unesco, 2020, OPS, 2020 y *Wan Infra*, 2020).

### **5.3. EL PERIODISMO COMO SATISFACCIÓN DE LA DEMANDA**

En el escenario de la pandemia, la Sociedad Interamericana de Prensa, a través de sus medios, socios y comisiones de trabajo, interpellaron que, en varios países, se impusieron castigos penales contra quienes difundieran o promovieran noticias falsas sobre el Covid-19.

La pandemia de Covid-19 y las medidas implementadas por los gobiernos para frenar su transmisión han causado una grave crisis en los medios informativos. La crisis económica que afecta los países de América Latina se ha traducido para los medios en estrepitosas caídas de ingresos, tanto de publicidad como de circulación, obligándolos a tomar medidas difíciles en recortes de costos, y a la vez, responder a una fuerte demanda por parte



de la sociedad de información confiable, relevante y veraz en un contexto de medidas restrictivas de confinamiento (s/p).

Los gobiernos impusieron medidas extraordinarias para paliar la pandemia —cuarentenas, toques de queda y estados de catástrofe— afectando todas las actividades. Entre ellas, el trabajo de la prensa y el cierre definitivo de su distribución. En el caso de los países de la CA, la distribución e impresión se paralizó de manera parcial en las regiones más afectadas por el virus.





La situación ilustrada sirve solo a modo de ejemplo. Silverman (2020) lo ha descrito como un acontecimiento de extinción. “El impacto del Covid-19 en la economía del periodismo reflejó un desplome publicitario, un incremento de audiencias que no sustentaba la realidad financiera del periódico, una tele-precarización, repunte de las suscripciones y en especial, la letanía del rescate a la prensa” (Carvajal, 2020).

Mientras los reporteros, fotógrafos, editores y diseñadores informan sobre una comunidad afectada por el coronavirus, los periódicos lucharon contra amenazas serias de tipo local. La publicidad local prácticamente ha desaparecido (Fisco, 2020; citado en Silverman, 2020). La caída libre de la publicidad se produce en medio de un aumento vertiginoso de lectores. Los ingresos no compensan el colapso casi total de los anuncios locales. No está claro si volverán a niveles prepandémicos, ni cuándo (Silverman, 2020).

Con la crisis de la publicidad y la distribución de prensa, la demanda en el ecosistema de medio adoptó otras formas. Los escenarios de cambio repentino plantearon trabajar la marca con acciones de *marketing* social enfocadas en nichos de mercado concretos y públicos determinados. Por ejemplo, Vodafone España ofreció a todos sus clientes de televisión el *Pack* Infantil TV de forma gratuita. La estrategia fue que el usuario no tuviera que llevar a cabo ninguna acción. La marca se comprometió a proporcionar tarifas ilimitadas a empresas y autónomos mediante su actividad al teletrabajo. En cualquier caso, independientemente del desajuste financiero y profesional del periodismo, lo que sí puede decirse con gran realismo es que la demanda por un buen periodismo pareciera la salida más

segura en los tiempos futuros (ESIC Business & Marketing School, 2020).

**Tabla 10. Contexto de los países de la CA durante la pandemia (marzo-junio).**

Bolivia		Colombia		Ecuador		Perú	
Reporte del SIP							
El gobierno no impuso restricciones formales para medios y periodistas.		El gobierno no impuso restricciones formales para medios y periodistas.		Algunos medios impresos tuvieron problemas de distribución.		El gobierno no impuso restricciones formales para medios y periodistas, pero estos deben gestionar salvoconductos para circular durante el toque de queda.	
Actuación de Gobierno							
				El gobierno no impuso restricciones formales para medios y periodistas.		El Ministerio de Justicia y Derechos Humanos dispuso que quien cree o difunda información falsa sobre el Covid-19 que genere pánico y perturbe la tranquilidad pública, está sujeto a una denuncia penal con castigo de entre tres y seis años de cárcel. Si el objetivo es obtener beneficios o genera perjuicio a terceros, la pena será de dos a cuatro años de prisión.	
Prensa							
				Veintitrés entidades firmaron un manifiesto pidiendo al gobierno que garantice la práctica periodística en democracia. Exigía que el Comité Interinstitucional para la Protección de Periodistas y Trabajadores de la Comunicación, creado en abril de 2019, se encargue de satisfacer las necesidades de los profesionales, incluido el acceso a la prueba Covid-19, servicios integrales de salud y protección de derechos laborales.		Se han registrado incidentes entre agentes de policía, periodistas, distribuidores y vendedores de periódicos en el interior del país.	

Elaboración propia a partir del SIP (2020).

#### 5.4. EL PERIODISMO COMO ACTITUD APRIORÍSTICA

¿A dónde va el periodismo? ¿Información o Conciencia? ¿Es el periodismo una estrategia de negocio apriorístico o una aporía de las circunstancias de la evolución tecnológica? Para responder a estas preguntas, es necesario hilvanar el concepto de información de acuerdo al experimento del Covid-19.

El análisis de la investigación del modelo de negocio exhuma todas las variantes dadas en el cuerpo literario de la tesis, la metodología y los resultados de los métodos aplicados. Con toda probabilidad, el periodismo es la puerta futurista de una estructura de nodos semánticos que inicia desde un lenguaje cautivador (Barabási y Albert-Lászlo, 2003).

La ciencia estudia *robots* sensibles, cohetes de antimateria, visión de rayos X y la posibilidad de crear nuevas formas de vida, pero también contempla la economía mundial (Kaku, 2011). Desde la información, la trascendencia tiene las bases en los ordenadores cuánticos, la criptografía, la neurocomunicación y la teletransportación. ¿Va para ese camino el periodismo? El éxito de las ciencias –dice Chew (2000)– es que ellas solo constituyen simples aproximaciones. En consecuencia, apriorísticamente, el periodismo debería avanzar a la luz de la ciencia.

En este sentido, Geoffrey Chew, el famoso físico europeo creador de la Teoría *Bootstrap* en una entrevista que ofreció a la televisión británica en los años '80 señaló que el mayor descubrimiento que podía ocurrir en la ciencia en este siglo sería la aceptación científica de que todos los fundamentos teóricos que se han ido esbozando hasta el día de hoy, solo constituyen acercamientos a fenómenos más complejos o simples de la naturaleza misma (Gradin, 2005).

Latorre (2018) insistió durante la entrevista efectuada en el año 2018 que la teoría de la información cuántica no se aplica en el campo del periodismo. Afirmó que la teoría se mueve en espacios diferentes. La teoría de la información cuántica produce un cambio tecnológico que afecta al mundo de las comunicaciones, pero eso obedece al secreto eficiente de aplicarlo.

Si bien algunos científicos siguen hablando de teorías, fundamentos, leyes, constructos, fenómenos paradigmáticos, etc., la sola idea de concebir nuevos conocimientos generados a partir de la perspectiva de un investigador determinado, hace que las ciencias sean vistas a partir de “hipótesis”, que más que buscar una validez científica, constituyen aproximaciones a los fenómenos naturales y/o microscópicos, pues “todos los conceptos y teorías que utilizamos para describir la naturaleza son limitados” 8, nos decía ya Heisemberg en la década del 20. (Gradin, 2005).

En este orden, se entiende que el Covid-19 es un experimento mental en esta reflexión y que está empleado para analizar la profundidad del valor del periodismo en un escenario inigualable. Es un alcance válido de investigación en su acto periodístico, informativo y físico. Este último plano —el físico— es desde una óptica cuántica ya que la información es física: es cero o uno. La información es física en cuanto la letra origina la creación de la palabra y, por ende, la idea, el lenguaje, el símbolo. No hay economía sin información; no hay periodismo sin información; no hay vida, sin información. En esta dimensión se aplica al campo amplio del periodismo es, por tanto, el valor de la información y esta, en su evolución, una diacronía indeterminable que es frenada por las circunstancias y coyunturas sociales, políticas, económicas y culturales. Pero solo para mudar su propia naturaleza.

En la teoría del periodismo y más allá de comprender los medios (McLuhan, 1996), su ecología (Scolari, 2015), rehacer las teorías de periodismo (De Aguinaga, 2017), contar su historia en las teorías de la comunicación (Mattelart y Mattelart, 2003) y comprender su taxonomía digital (Castells, 2000, 2001, 2006; Salaverría et al., 2019), es prescindible encarnar el pensamiento periodístico como una opción de futuro.

No por premisa y obligación, sino porque a dónde va la ciencia debe ir el periodismo. Es una forma de garantizar la existencia onomatopéyica de su estrategia de negocio. Como dice Kaku (2011), “el futuro ya se está inventando en los laboratorios de los científicos

más punteros de todo el mundo”. El material que proporciona el periodismo coteja las piedras fundamentales de la ciencia. Es recibido y transmitido a través de la propia percepción de las cosas externas o, indirectamente, a través de la información de fuentes. No existen otras fuentes para el conocimiento científico. Esto pone en juego un nuevo factor: el de la veracidad de la información oral y escrita de los relatos científicos (Planck, 1941. p. 81):

La aspiración ideal del físico es comprender el mundo externo de la realidad. Pero los medios de que dispone para llegar a ese fin son los que se conocen en ciencia física con el nombre de mediciones, y estas no proporcionan información directa acerca de la realidad externa. Son tan solo una inscripción o representación de las reacciones a los fenómenos físicos. Como tales no contienen información explícita, y tienen que ser interpretadas.

Una ruptura –aún más radical con el pasado– llega desde el sueño de una teoría final que se aproxima, cada vez más, a nuevos umbrales del conocimiento. Las nuevas ciencias han cambiado nuestra idea del espacio y el tiempo (Strathern, 1999) y, de alguna manera, quedan atrás las ideas sobre las teorías clásicas de las ciencias. La relatividad especial, la gravitación universal, la teoría de cuerdas, la supersimetría, la teletransportación, la neurocomunicación y la neurobiología –entre otras ciencias– han transformado el propio lenguaje que utilizamos para describir la naturaleza (Weinbert, 2003 p. 8).

Podemos ver cómo incluso los escritores de ciencia ficción infravaloran el avance de los descubrimientos científicos. Si usted ve reposiciones de la vieja serie de televisión *Star Trek* de la década de 1960, observará que gran parte de las “tecnologías del siglo XXIII” están ya presentes. Pero en aquellos tiempos las audiencias televisivas se sorprendieron al ver teléfonos móviles, ordenadores portátiles, aparatos que podían hablar y máquinas de escribir que recogían el texto al dictado. Sin embargo, todas estas tecnologías existen ya actualmente.

El Covid-19 es el único virus que se mediatizó como noticia de interés público mundial en tiempo real. Dio elementos aleatorios para el periodismo de carácter espaciotemporal que minó las estrategias de negocio, pero consagró un camino: la verdad hay que decirla; no es suficiente saberla. Es conocer las herramientas para decirla. La prensa de hoy es un sistema artificial que piensa. Ese pensamiento es del periodista, el profesional que transfiere, procesa y responsablemente, transmite los datos.

Dados los errores evidentes que se han cometido al subestimar el futuro, ¿cómo podemos empezar a configurar una base científica sólida para nuestras predicciones? (Kaku, 2011). El periodismo se mostró con poca capacidad de rigor científico que tuvo para contrastar, confirmar y comprobar la información desde una actuación de periodismo investigativo y científico. Le correspondió validar el conocimiento. No se trata de un periodismo predictivo, pero sí de mejorar el estado del conocimiento.

El Covid-19 no fue un relato contado por abuelos sobre ciencia ficción de hace 40 años. Sin embargo, el Covid-19 es un virus que, hasta el momento, tiene una tasa de mortalidad general de 2.3%, según el estudio más completo realizado por el Centro Chino para el Control y la Prevención de Enfermedades (CCDC). El Centro *Johns Hopkins* de Ciencia e Ingeniería de Sistemas creó un mapa interactivo que reporta en tiempo real los casos de coronavirus (2019-nCoV) en todo el mundo con un alcance de infectados a largo plazo hasta que se descubra la manera de frenarlo y la aplicación total de la vacuna a escala planetaria.

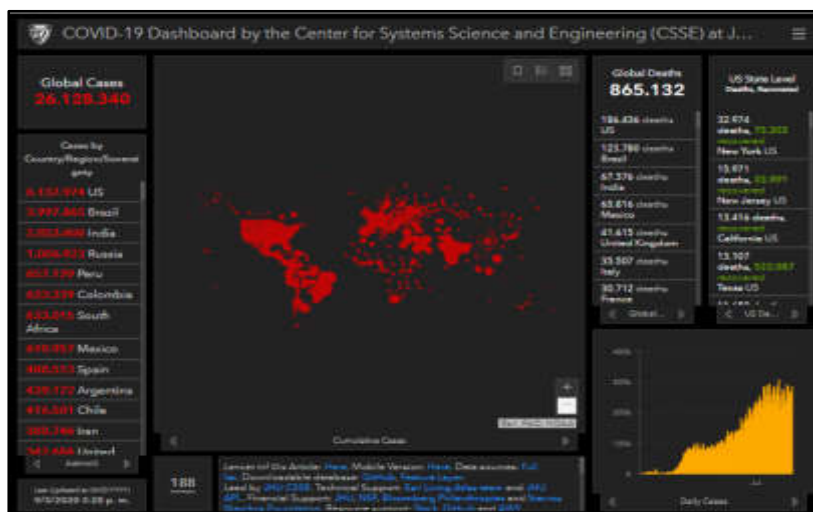


Figura 35. Mapa Interactivo del Centro Johns Hopkins.

Fuente: University Medicina Johns Hopkins

El objetivo del mapa es ofrecer datos fiables actualizados y combatir la desinformación. Cualquier usuario puede explorar dónde y cuándo se han producido los brotes. Así como también leer cuántos pacientes se han recuperado y cuántos han fallecido. La cuestión es que, en la experiencia mundial reciente, ¿cómo se prepara el periodismo y las escuelas de periodismo para sostener las estrategias de negocio ante un mundo inesperado?

Es interesante leer, por ejemplo, ciertas predicciones dadas hace seis años (Kaku, 2011, pp. 34-38):

Algunos también pronosticaron la “ciudad sin gente”. Varios futurólogos predijeron que las teleconferencias vía internet harían innecesaria la presencia física en las reuniones de negocios, por lo que no sería necesario desplazarse. De hecho, las poblaciones urbanas se quedarían en gran medida vacías, convirtiéndose en ciudades fantasma, ya que la gente trabajaría en casa en vez de acudir a la oficina. De igual modo, veríamos el aumento de los “ciberturistas”: comodones que se pasarían el día tumbados en el sofá, recorriendo el mundo y viendo los lugares de interés turístico a través de internet en sus

ordenadores. También tendríamos “cibercompradores”, que dejarían para el ratón del ordenador el esfuerzo de caminar. Las avenidas comerciales irían a la quiebra. Asimismo, los “ciberestudiantes” recibirían todas las clases en línea, divirtiéndose a escondidas con los videojuegos y bebiendo cerveza. Las universidades cerrarían, porque ya no interesarían a nadie.

En definitiva, la actitud apriorística del periodismo urge del cambio del pensamiento clásico al pensamiento cuántico.

### **5.5. LOS EXPERTOS Y LA TENDENCIA DE LOS MODELOS DE NEGOCIO**

Las comunidades académicas y empresariales consideran las realizaciones científicas universalmente reconocidas como soluciones que proporcionan respuesta cada cierto tiempo. El concepto de modelo de negocio tiene significado y trayectoria en el mundo de la economía. En la prensa digital, la definición ha tomado fuerza a través de la nueva economía. No se puede negar el hecho de los cambios y oportunidades que han tenido los medios de comunicación más importante del mundo (Evangeline, 2015), como *The New York Times*, *The Washington Post*, *La Vanguardia*, *El País*, *The Financial Times*, *The Economist* y grupos empresariales de otros continentes, para afirmar que el modelo de negocio sigue funcionando (Goyanes, 2013).

Al parecer, la abundante teoría sobre el significado de modelo de negocio pretende aproximarse a experimentos relativos a la sociedad de la información, construyendo y diseñando modelos para que la actividad fundamental de productos y servicios se trasladen como ideas de éxito (Ricart, 2008).

Los expertos y teóricos implícitamente añaden que “no hay modelo plausible, hay modelos interesantes” (Arauz, 2018). Sin embargo, el problema fundamental de permanecer en la pretensión de sostener un modelo de negocio, en la particularidad de la empresa con la convergencia e hibridez, se centra en los propios límites teóricos (de los gerentes, empresarios y profesionales del periodismo) para expandir el mercado basado en estrategias del futuro: un mundo sin distancia (Clarke, 1964) que posicione la prensa sobre la idea del traslado instantáneo de la información –*teletraslación* y *teletransportación*– y



un mundo de información predictiva, científicamente analizada por el periodista y por el profesional de la ciencia de datos.

Porter (1996; citado en Salas-Fumás, 2009) Campos-Freire (2015) y Acín y Latorre (2018), analizan que las nuevas tecnologías de la información y de las comunicaciones dan lugar a configuraciones cada vez más complejas en las actividades donde se concreta la estrategia de la empresa. Pero este añadido no tiene la misma relevancia en el contexto de los países de la CA como para el resto del continente americano y europeo.

Las asimetrías económicas y políticas de los modelos de negocio no son puramente económicas ni puramente políticas; también son culturales y educativas, en especial en la ética para el uso de ellas. El modelo de una empresa periodística seguirá siendo parte del mercado.

La prensa de Colombia, Ecuador y Perú tendrá una transición mucho más pronto a la imaginada para la presencia digital como vía alterna (Cornejo, 2018; Hienronymus, 2018). La incorporación de Bolivia es lenta y excesivamente antagónica en los atrasos tecnológicos y periodísticos.

Los modelos no han podido ajustar totalmente los contenidos en soporte físico hacia el digital. Luego del Covid-19, la prensa tradicional padeció el lado oscuro del papel proféticamente anunciado por décadas (Gates, 1999; Kaku, 2011; Negroponte, 2016; Gómez, 2018). Los modelos de negocio tradicionales y los usuarios que se muestran dispuestos a pagar por contenidos de calidad, seguirán determinando en qué medida estos nuevos modelos de negocio podrán ser viables y llegar a convertirse en una alternativa real y atractiva frente a la piratería (Nafría, 2018; Barreto, 2017; Campos-Freire, 2018; Rivadenerira, 2018; Arauz, 2018; Bustos, 2018). Hasta, ahora, esta característica sigue siendo común para los pensadores empíricos y académicos del mundo de la prensa digital que analizan contextos específicos.

Aunque exista un optimismo asiduo de velar por el futuro del periodismo con calidad y éxito, los resultados de esta investigación mostraron grados mínimos de avance en el tratamiento de generación de conocimiento e invención tecnológica. El 99% de los entrevistados

desconocieron la utilidad práctica de elementos futuros al servicio de la prensa digital y de la sociedad.

La predicción teórica para el futuro de la prensa digital en los países miembros de la CA y los medios de referencia estudiados están encaminados a la hibridez y modelos no sostenibles por causas de factores externos como la pandemia mundial, que los ha dejado agonizando.

Más que aseveraciones de futurólogos, la experiencia humana testificó la debilidad del sistema informativo a todas las escalas; con excepción de Enrique Cornejo, quién dejó en entredicho la probabilidad de la transformación de la prensa digital desde la fusión simbólica del mágico mundo del lenguaje y la tecnología en la cultura de inmersión tecnológica. La salida a la inserción de una nueva economía depende del nivel de avance científico y de invención I&D.

Ya no es tanto la adaptación de formatos de la prensa para Internet. Ahora se trata de inventar la estrategia de economía desde y para una sociedad de la información que fue debilitada por un virus. Ya que podría volver a ocurrir su parcial desaparición como organismo (Harari, 2014, 2016).

Martin Barón, gerente editor de *The Washington Post*, no ha escuchado hablar de modelos de negocio basado en elementos cuánticos. Los expertos como José Ignacio Latorre y Antonio Acín reconocen que falta perspectiva en este campo para que los medios asuman la teoría de la información cuántica hacia la transformación de la ciencia de la comunicación y del periodismo.

Para que halla este grado de avance científico y tecnológico en la prensa digital, la tecnología de la monetización debe llegar al igual que las perspectivas teóricas de la comprensión de la información, de la seguridad criptográfica y, con énfasis, de la educación profesional de la comunicación mediante una formación avanzada en los campos predictivos de la ciencia de datos y la cuantificación de la información.

En consecuencia, el futuro de la prensa estaría marcado por la inversión en la invención, el emprendimiento y las estrategias. Esta sería la marca para la prensa mundial para los medios que agonizan en los países de la CA y para los grandes emporios, consorcios y grupos

que ya están experimentado el valor del negocio de la monetización por contenido y suscripción de pago.

También para las empresas informativas, que están emergiendo como nuevas *startup*, priorizando funcionar en casos concretos de la innovación disruptiva. La inversión está en las fronteras del conocimiento. En los límites teóricos impuestos. En la delimitada visión empresarial de desafiar el futuro con contextos inimaginados. Corresponde responsablemente trascender el debate y las lecciones del siglo XXI (Harari, 2018) con desafíos tecnológicos, militares, políticos, económicos y educativos. La seguridad de la especie humana se antepone a los dogmatismos y divisiones religiosas.

¿Quién podría afirmar que el Covid-19 será la última enfermedad pandémica del mundo? ¿Se podrá garantizar que estamos seguros de que la próxima enfermedad será más o menos agresiva que la “infodemia” generada durante el Covid-19? ¿Quiénes pueden argüir que la preservación de la humanidad quedará resguardada de la inteligencia artificial? ¿Se puede afirmar que la proliferación de noticias falsas no sean creación de máquinas? ¿Quién puede negar, con rotundas pruebas científicas, que no habrá una guerra de información o una guerra biológica? ¿Quiénes serán los profesionales expertos en diagnosticar enfermedades informativas? ¿Por qué la biología y la informática se entrelazan cada vez más? ¿Por qué la neurociencia anhela conocer el cerebro humano con niveles de conciencia avanzado en el campo informativo? ¿Por qué el lenguaje semántico de nodos informáticos busca la trayectoria de un ordenador cuántico? ¿Por qué la astronomía y la astrofísica quieren conocer los secretos del universo?

Sin ir muy lejos, durante la pandemia del Covid-19 –que paralizó a muchos gobiernos– China continuó con su ilusión de trascendencia. Para muestra, ideó el proyecto “Tianwen-1” (X-1). Dicho proyecto lleva adelante un ambicioso programa espacial para garantizar la vida humana en otro planeta y responder sobre inquietudes del cielo. “Tianwen-1”<sup>48</sup> –cuyo significado se podría traducir como “preguntas al

---

<sup>48</sup> Tianwen-1 fue bautizado por “Qu Yuan (alrededor del 340 a.C. al 278 a.C.), uno de los más grandes poetas de la China antigua [...]. En la pieza, Qu Yuan planteó una serie de interrogantes en forma de verso en relación con el cielo, las estrellas, los fenómenos naturales y el mundo y muestra sus dudas sobre algunos de los conceptos tradicionales, al tiempo que pone de manifiesto el espíritu de buscar la verdad”.

cielo”— es un proyecto que *semiotiza* la historia. ¿Quién y cómo se narrará la historia de la humanidad de un periodismo civilizado en el futuro? Según Harari (2018, p. 9):

En un mundo inundado de información irrelevante, la claridad es poder. En teoría, cualquiera puede intervenir en el debate acerca del futuro de la humanidad, pero es muy difícil mantener una visión clara. Con frecuencia, ni siquiera nos damos cuenta de que se produce un debate, o de cuáles son las cuestiones clave. Somos miles de millones las personas que apenas podemos permitirnos el lujo de indagar en estos asuntos, porque tenemos cosas más acuciantes que hacer: ir a trabajar, cuidar de los niños u ocuparnos de unos padres ya ancianos. Lamentablemente, la historia no hace concesiones. Si el futuro de la humanidad se decide en nuestra ausencia, porque estamos demasiado ocupados dando de comer y vistiendo a nuestros hijos, ni ellos ni nosotros nos libraremos de las consecuencias. Esto es muy injusto, pero ¿quién dijo que la historia es justa?

En consecuencia, ¿se podría hablar de la tendencia de un periodismo cuántico? Quizás, como estrategia, es un cambio o añadidura a las múltiples cacofonías, de la antonimia y toponimia onomatopéyica del periodismo. Esto, al igual que las innegables preguntas de incertidumbre que se han realizado, no se pueden conocer de inmediato. Lo cierto es que se manifiesta una tendencia plausible de línea de investigación que adelanta el primer avance teórico mediante un experimento mental sobre el periodismo cuántico, desde el campo de la teoría de la información cuántica y teoría del periodismo mediante una publicación.

## CAPÍTULO 6

# COMPROBACIÓN DE LAS HIPÓTESIS Y CONCLUSIONES

*La era del ‘homo suscriptor’.*  
Sandra López Letón (El País).

Para apremiar la mentalidad científica de esta investigación, debo aclarar –primero que nada– que soy una aprendiz; que no soy historiadora ni física, ni científica, ni académica, aunque mi trabajo responda a este último escenario: la academia universitaria. El lazo que me une con la academia es un hilo muy delgado llamado *investigación* o, por qué no, *ciencia*. Lo poco que tengo de historiadora es la fascinación cada vez más acrecentada por la historia de la ciencia en un estado de profundidad inquebrantable. Pero no en cualquier ciencia, sino en la ciencia de la forma, que es creadora. Es la ciencia de la información.

Dice Wu-Li, en el libro *La danza de los maestros*, que un científico es una persona que busca conocer la verdadera naturaleza de la realidad física; que trata con y de lo desconocido. El científico descubre y el técnico aplica lo ya inventado. Se cree que el “descubrimiento” es un verdadero acto de creación. La verdad –señala Wu-Li– es que la mayor parte de los “científicos” son simplemente técnicos. No están interesados en lo esencialmente nuevo. Su campo de visión es relativamente angosto y se encuentra dirigido hacia la aplicación de algo que ya es conocido.

Me parecía en verdad, distorsionado entender solo lo técnico de los modelos de negocio en la escala de la estrategia de compraventa simplificado al área de las finanzas y la administración del campo empresarial de la industrial de la información.

En este sentido, reintegrarse en la investigación fue azaroso y arduo. Sobre todo, al toparse con inhibidoras teorías que parecían fuera de sazón. Me confrontaba en la práctica con la técnica y la razón científica, esa de la que habla Wu-Li. Parecía que conseguía un marco

fragmentado de empresas informativas descritas en tránsitos adaptados en la lógica de ganar dinero mediante cadenas creadoras de valor o incorporaciones de herramientas y dispositivos. Esto, se observaba como meramente técnico.

Ciertamente, en principio, esta investigación inició como una tesis doctoral que analizaría el modelo de negocio en todo su aspecto técnico, teórico, contextual y empírico. Parecía que la investigación avanzaría en la narrativa del concepto, con pasos más profundos y adelantados relacionados con sus implicaciones instrumentales en la interactividad y dinámica de los cuatro medios digitales de la Comunidad Andina.

Notaba que los grandes diarios de referencia de América Latina estaban perdiendo difusión e ingreso por la manera y forma de hacer periodismo en el tiempo actual. Considerando que la versión de la prensa tradicional como empresa generalista todavía prevalece, pero en vías de extinción en el ámbito de la transformación digital. Si es que los modelos de negocio de estas empresas no se adaptan a los cambios o transforman su valor informativo en propuestas innovadoras de las tendencias tecnológicas.

En realidad, si los gerentes, editores y directivos de empresas tradicionales existente, no cuestionan que la tecnología cada vez más, muta y se transforma en valores adicionales, todo el proceso de la información, incluyendo los propios medios de transmisión informativa, no podrían alcanzar el éxito de su modelo de negocio.

Las empresas consolidadas en materia de comunicación deben repensarse constantemente a partir de tres elementos claves: la ciencia, la tecnología y la información. La tecnología y la ciencia son un cambio rotundamente visible en nuestra forma de vivir y de entender la realidad.

Entender el modelo de negocio como entramado de conexiones, interacciones e información que tienen todas las empresas como lógica que subyace en ganar dinero es un camino que ya ha sido abordado por muchos.

Los cambios mundiales exigen sumergirnos en nuevas teorías integradoras. Es por ello, que surgió algo pertinente en la investigación, y fue desdeñar que el modelo de negocio en los medios digitales se dirige a escenarios más profundos que el simple pensamiento de la

evolución mediática, transcurre en la interacción informativa con la tecnología y la economía en un campo nuevo: el negocio alterado por la realidad cuántica. Diríase, para justificar la ciencia básica y cualitativa que encausa el trabajo, con las consecuencias de la investigación.

Pero, en los secretos del futuro, hay un mundo sin distancia y oculto que se devela entre la conciencia y la intención de la información. En la economía digital se requiere modelos de negocio distintos a los que existen en el mundo físico y, por eso, deben ser estudiados desde una perspectiva particular. El inicio conduce a la reflexión de teorías de modelos y negocio en el sistema de la nueva ecología mediática de la llamada era cuántica o poscuántica.

Aspirando a señalar una realidad de cuya teoría científica solo se ha revelado fragmentariamente, sin el abandono a la realidad del objeto mismo o a la técnica del estudio en todo su amplio espectro, se encontró con un camino aventurado –si se quiere–, lleno de bondades intelectuales de una ciencia extraña en su propia naturaleza. Con esto, no se desea decir que lo técnico no fue importante; contrariamente, debo afirmar que me encontré con largos días de trabajo, riguroso, técnico, instrumental, pero que no estuvieron confinados en lo “conocido”.

Lo técnico, es decir, el modelo de negocio en la prensa digital ha tenido como itinerante la noción de la evolución del concepto que implica diferenciarlo principalmente de las estrategias, herramientas y conocimiento de la empresa de papel hacia la empresa digital y lo científico es la aportación teórica-empírica de plantear que la ruta de los modelos de negocio trasciende la suscripción digital es, por definirlo de alguna manera, un internet satelital que orbita en un nuevo sistema de suscripción digital.

Para algunos estudiosos estas transformaciones son provocadas por Internet al monetizar el periodismo digital. A su juicio, “la tesis más extendida para la implantación de estrategias de pago basado en un modelo de negocio es que la información ofrecida debe crear valor, es decir, proporcionar una información diferenciada y no disponible en otros sitios de carácter gratuito”. Esta visión se aproxima a muchos

estudios de carácter clásico en la manera de entender el concepto de modelo de negocio en la prensa digital.

Sin embargo, este estudio promete otras aristas, caminos con gran desafío, aislamiento e integración de conceptos, aproximaciones a pensamientos de mujeres y hombres de ciencia –a quien debo mi respeto– y un viaje repleto de encuentros tan discursivos como intuitivos, interpelando en cada momento su interdependencia. Claro, sin la arrogancia de creer que descubrí algo en la ciencia –ya hubiera querido–, mi complacencia reposa en la sencillez de identificar que los indicios estaban allí. Una relación ínfima, delgada, entre la información periodística y la información cuántica, mutada en la historia con los modelos de negocio desde el año 1900 que nació con Max Plank. Es aquí el discernimiento de la obra.

Así, se fue articulando una investigación que pasó en toda su esencia y sustancia del campo de modelos de negocio a la teoría de la información cuántica, estrechamente relacionadas y posiblemente abandonadas en la cima de los datos.

Debo decir, que las teorías no son diferentes al mundo que vivimos. Somos nosotros quienes hacemos de la teoría mundos diferentes. La salvedad de esta justa comprensión es que no se trata de demostrar el conocimiento a la razón social, sino de integrar un conocimiento con la regla verídica de la medición (medida), desde el punto de vista del observador.

## 6.1. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

*“Los imperios del futuro serán imperios de la mente”.*  
**Winston Churchill.**

Las hipótesis se comprueban en tanto cada hipótesis se incorporó a cada capítulo de la tesis, considerando su posibilidad de prueba afirmada o negada. En el caso concreto de las hipótesis H1 y H2, se incorporaron al marco teórico mediante la revisión literaria y la comprobación empírica, contextual y teórica de autores, experiencias, indicios y casos. Estas hipótesis estuvieron en medición permanente con la revisión literaria del marco teórico. El análisis teórico en ningún momento dejó



de medir el comportamiento de los diarios digitales como modelos emergentes en los países de la CA, que daban cuenta al objetivo general de la investigación.

De manera general, sus comprobaciones teóricas evidenciaron, con múltiples indicadores y criterios cualitativos, que la economía digital surge como una nueva oportunidad para las empresas periodísticas (H1) y que el modelo de negocio digital es una representación simbólica y simplificada de una realidad compleja de la prensa *online* (H2).

Desde el punto de vista de los resultados y de su análisis, se afirma que los países de la CA, a través de diarios en línea, no transforman su capacidad de negocio local en negocios globales mediante el uso de estrategias sostenible de mercado. Tampoco utilizan las investigaciones actuales en materia de comercio electrónico que respondan a la tendencia de la emergente sociedad del conocimiento.

Se afirma (H4) que los grandes diarios de referencia los países de la CA como son El Diario ([www.eldiario.net](http://www.eldiario.net)), El Tiempo ([www.eltiempo.com](http://www.eltiempo.com)), El Comercio ([www.elcomercio.com](http://www.elcomercio.com)) y El Comercio ([www.elcomercio.pe](http://www.elcomercio.pe)), están perdiendo difusión e ingreso por la manera y forma de hacer periodismo en el tiempo actual.

En resumen, las cuatro hipótesis, se ratifican –afirmándose– en cada fase de la investigación: marco teórico (desde el enfoque teórico, contextual y empírico,) metodología, resultados y análisis de los resultados. Además, en la organización del cuerpo total de la tesis se incorporaron las hipótesis en la planificación de la tríada de la nueva economía, la tecnología y la teoría de la información cuántica.

Estos resultados fueron reforzados con un breve análisis surgido coyunturalmente en el escenario mundial del Covid-19, lo que demostró, sin pruebas rotundas, la fragilidad y debilidad del comportamiento de los medios como empresa informativa, aseverando y acelerando enormemente la confirmación de las cuatro hipótesis.

## **6.2. CONCLUSIONES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN**

El análisis del concepto de Modelo de Negocio a través de los autores me llevó a pensar bajo el sentido común, ya que todas las definiciones tuvieron una razón aplicable. La cuestión es que, desde el ámbito de la economía digital, vamos hacia la más grande y compleja evolución

como especie humana. Pero distante como conciencia transformadora. De hecho, hemos evolucionado con niveles de conciencia desajustados en la transparencia informativa. Prescindir de las lógicas subyacentes en la nueva economía contrae riesgo en los postulados que colindan entre la sociedad y las máquinas, la biología, la naturaleza, la tecnología y la comunicación.

Queda claro que no existe un modelo de negocio único y que cada caso de estudio responde a sus nichos. Ya hay ejemplos de modelos de negocio que intentan adaptarse a la nueva era cuántica, por ejemplo, modelos de negocio de marketing cuántico, de organización cuántica, de cultura cuántica, de tecnología cuántica, entre otros.

En el mundo del ecosistema mediático, tenemos innovaciones disruptivas que se van adaptando al pensamiento cuántico. Más allá de esto, en la prensa digital tenemos elementos, herramientas y dispositivos utilizados para mantener el orden de la cultura periodística.

Los modelos de negocio del siglo XX y los primeros 20 años del siglo XXI nos enseñaron mucho sobre entender la estrategia y el modelo de negociar para resolver los problemas. De alguna manera, estas ineficiencias también nos mostraron la validez limitada en la sociedad del internet.

Es interesante ver cómo las teorías normativas de los nuevos medios avanzaron a modelos de negocio de suscripción -y todavía hoy- van convergiendo e hibridando a paso utilitario. A paso utilitario me refiero a solo la posibilidad de usar la tecnología y la información como modelo de negocio acientífico y local, adaptándose sin profundizar en las tendencias de la inteligencia artificial.

Las corrientes de pensamiento clásico, moderno y digital recogieron de la sociedad de la información y la sociedad del conocimiento de la década de los 90 el negocio en una economía adaptativa. La era cuántica lleva implícito el impacto social como símbolo de una nueva revolución. Consigo está el código en el uso de las tecnologías, las máquinas, las computadoras cuánticas, la ciberseguridad y muchos temas que están aplicando el uso de la información cuántica. De allí que se apuesta a que los conocimientos respondan al control ético de la inteligencia artificial.

Es decir, el modelo de negocio de la era digital creó valor en reglas generales de un ecosistema de valor dentro de la nueva economía, pero la realidad es que el pensamiento y las corrientes de pensamiento que emergieron en la sociedad de la información como instrumento del conocimiento empleado, —el trabajador del conocimiento— en el uso de la TIC y la gestión empresarial informativa, desestimaron a las telecomunicaciones y el personal especializado para que los negocios avanzaran a modelos de negocio predictivos.

Los modelos de negocio de la prensa digital actual se identifican con la sostenibilidad digital. Sin embargo, el modelo de negocio del futuro requiere de nuevas formas observacionales, predictivas e incluso formativas. El riesgo a la transformación. Las empresas periodísticas requieren de un profesional formado a la velocidad tecnológica.

Quizá la noción de sentido común más profundamente arraigado acerca de nuestro mundo informativo es que es de fácil comprensión. Un pensamiento que ha vivido en la paradoja de que la información es comunicación y la comunicación es información. Posiblemente existan intelectuales que han dilucidado sobre esta simbiosis. Aunque según la revisión literaria, cada uno la ha desplegado en sus fronteras disciplinares. Pero hoy, en los niveles de avance científico que tenemos, esta paradoja queda aún por resolver. Sobre todo cuando se integran a ella factores y patrones como la economía y la tecnología la dualidad conceptual cambia, muta y se transforma.

Evidenciar el fino filamento que separa la teoría matemática de la información y el modelo de negocio todavía es una tarea inacabada en las escuelas, empresas, y gobiernos.

El ejemplo presentado pone en evidencia que es un error identificar que el o los modelos de negocio responden por el valor, la estrategia, el servicio o el producto. De acuerdo a la literatura, las aproximaciones empíricas y contextuales, el modelo de negocio se adapta y debe adaptarse a la realidad de los tiempos de la cuantificación informativa. Es flexible en su propia naturaleza. Los tiempos de hoy son tecnológicos, pero mayoritariamente complejos en nivel de la utilización de esa tecnología que avizora un conocimiento sin precedente ¿Qué diferencia existió entonces para la prensa digital transformar su modelo de negocio con la adaptación si fue eso parte del

proceso? Técnicamente fue posible porque se basaron en las limitaciones financieras, legales y políticas de las telecomunicaciones. Claro está, las telecomunicaciones fueron omitidas como inversiones seguras, diríase fue un campo ajeno a la prensa y solo de propiedad gubernamental.

La diferencia de hoy es que las máquinas y las tecnologías le están haciendo la vida más fácil a la gente y el consumo informativo de la prensa deberá superar el nuevo paradigma de tiempo real. Un paradigma observacional de la información cuántica.

La economía digital fue el resultante de una etapa tecnológica, una fase que se percibió por la influencia de las telecomunicaciones y esta de la ciencia.

Desde el punto de vista físico, el mundo se volvió uno con las leyes del electromagnetismo, las cuatro fuerzas que pujaron al mundo hacia los avances tecnológicos. ¿Cómo no pensar en que los modelos de negocio son fases de los avances tecnológicos? Bien lo dijo Kevin Kelly, las empresas que no se adapten a las transformaciones tecnológicas no prosperarán.

Ya no se trata de resolver problemas sino de inventar e invertir. Se trata que los periódicos nativos de la era cuántica sean capaces de aprovechar toda la potencia disponible del procesamiento informativo. El modelo de negocio en la prensa digital no cambiará a menos que se transformen las bases del sistema periodístico en la prensa digital. Aunque estamos separados de ese cambio a nivel educativo, empresarial y académico la distancia a ese cambio se podría acortar por la voluntad de comprender y poner en prácticas las reglas de la nueva economía, la ética y la seguridad de la especie humana.

La introducción de las tecnologías en los campos de los metamedios como las computadoras cuánticas, la criptografía, la teletransportación son avances que continúan, aunque, dejando a un lado factores paradigmáticos. Para explicar con detalle esta conclusión, se argumentarán los factores paradigmáticos desde diferentes puntos de vistas.

Las limitaciones teóricas del periodismo pudieron observarse cuando las empresas periodísticas desempataron las teorías a nivel estrictamente disciplinar. La historia demostró que la teoría matemática

de la información de Shannon dio grandes contribuciones al campo de la comunicación. Pero esos avances fueron limitados.

La teoría de la información cuántica –como se vio con los aportes teóricos de un conjunto de autores citados en esta tesis (Planck, Einstein, Heisenberg, Schödinger, Born, Dirac, Strathem, Wilbert, Wheeler, Hawking, Kaku, Ball, Vedral, Latorre, Acín, por mencionar solo algunos)– puede enseñarnos que la economía, la tecnología y la información tienen más en común que de diferente.

La digitalización –explicada a la luz de Castells, Kelly, Salaverria, Nosti, Barabàzy, Scolari, Malovic, Negroponte, Gates y McLuhan, entre otros– está preparada para traspasar las fronteras de la interacción y la correspondencia, llegando al punto de la interdumbre como una etapa en transición de la incertidumbre. Sin embargo, el entrelazamiento entre la teoría de la información periodística, como ciencia integrada en la teoría cuántica, está lejos de verse, aun cuando el modelo de negocio en la prensa digital demostró su agotamiento sobreviviendo a la lógica del papel. Queda claro que, sin internet, el futuro es obsoleto.

Sin la introducción de nuevas tendencias teóricas también será obsoleta la vida de la prensa digital. En la práctica, conllevará a la reproducción del sistema, tal y como se ha venido sosteniendo hasta ahora, cuando los teóricos y futurólogos como Gates, Kaku, Castells, Macluhan, Harari, Barabàzy y Kelly han elevado sus voces enunciado que el futuro es inteligente y organizado.

El fenómeno de la comunicación debe ser concebido con probabilidades. El periodismo no es objetivo y sus mediciones sobre la realidad confrontan escenarios inimaginables como el Covid-19. El periodismo digital, como ciberperiodismo concebido, no ha dado el cambio teórico-práctico de identificar que ya existen tendencias ontológicas, empíricas y contextuales en la manera de informar, procesar y difundir la información, anclada en una narrativa multimediática que tiene como fondo un discurso objetivo de la realidad.

Una leve disposición teórica de reinventar la ciencia del periodismo, como fundamento necesario a nivel estructural en las escuelas profesionalizantes, de las empresas periodísticas y del

empirismo oficioso del periodismo, reflejaría la interactividad y correspondencia del mundo virtual que se superpone a una veracidad científica.

El modelo de negocio digital es efectivamente una representación simbólica y simplificada de una realidad compleja de la prensa *online*, al menos así lo argumentaron algunos autores. Esta representación simbólica se está empleando para dar forma a una cadena de relaciones productivas, comerciales y de interacción de una empresa con sus clientes y múltiples usuarios, sosteniendo un modelo de negocio basado en estrategias. Sin embargo, a pesar de esa notoria premisa en el campo de las empresas, los modelos de negocio en la prensa digital se enfocan como sistemas cerrados.

Se puede admitir que las conclusiones de esta tesis sobre modelos de negocio no son de advenimiento profético en materia económica, ni colocar ideas de un oscurantismo contextual. La idea es mostrar – mayoritariamente– los límites del enfoque del modelo de negocio en la prensa digital con las tendencias que surgen en la sociedad del conocimiento; reflexionar sobre la posibilidad de coadyuvar con un postulado que augura el uso de transistores y tecnología 5G en los hechos periodísticos.

Se debe recordar que un modelo de negocio de un sistema cerrado no es una definición, pues yacería en la más trivial forma de contradicción conceptual. Sin embargo, el enfoque permitirá identificar el tipo de modelo de negocio como sistema informativo en el ámbito de la prensa digital. Necesariamente se debe aclarar que un modelo de negocio o estrategia de negocio –dentro de un sistema cerrado– trabaja la convergencia tecnológica, informativa, cultural, económica y evolutiva.

La transformación de los medios de referencia de la CA estudiados, así como las empresas periodísticas de otras geografías del continente –y, quizá, mundiales– deberán trascender de su campo disciplinar economicista de la información como enfoque evolutivo y llegar a la interacción económica de un universo virtual para llegar a su verdadera transformación en el ámbito de la economía digital. Actualmente, en la nueva economía, el enfoque evolutivo solo representa un grado de posible transición. La trascendencia implica un cambio cualitativo

encauzado hacia la interrelación dinámica de las fuerzas de la sociedad del conocimiento planificada para los venideros siglos.

La simbología informativa es interactiva en sí misma y, con el entorno, se crea condiciones de nodos interconectados e interactuados. Esta referencia comunicacional no pone límites microscópicos; invita a imaginarse el crecimiento exponencial sin pensar de manera clásica. Cuestiones que hacen que estos hechos sean significativos, no objetivos clásicos, pero no, por ello, inválidos.

La subjetividad periodística en la nueva economía implica repensar que no dependa de una forma innata de percepción. Contrariamente a lo que se piensa del rigor científico, conlleva a la mayor cantidad de libertad de pensamiento sin sesgar la veracidad fragmentada de la misma.

La perspectiva de modelo acoplado caracterizó la condición actual de los periódicos de referencia. Dos casos específicos: *El Comercio* de Ecuador, (*elcomercio.com*) el cual posee una caracterización que lo configura en un modelo híbrido, convergente y con tendencias a consolidar la marca o como ellos dicen “un modelo interesante”, siguiendo los pasos y observando las marcas independientes de *El Comercio* de Perú (*elcomercio.pe*). Seguimiento que puso en práctica desde el 2017 con la creación de productos y servicios, como la revista Líderes.

*El Comercio* (*elcomercio.pe*) es un referente que se maneja bajo un concepto de adaptación cultural. Su objetivo general es estratégico y parte del consumo informativo mediante cualquier vía que sea de interés para la audiencia: “la gente de a pie”, los usuarios del quiosco digital, las comunidades territoriales y virtuales, los individuos y la sociedad. Este periódico y sus marcas independientes buscan el consumo en una nueva tecnosfera mediante nómades digitales. Este diario mantiene sus estrategias de negocio en la apertura a nuevas estrategias de *marketing* para palear sus finanzas y papel en el ecosistema.

En el caso del periódico *El Tiempo* (Colombia), converge en una dinámica sociocultural de tradición empresarial. Se fusiona con algunos avances de calidad informativa como, por ejemplo, la unidad de investigación periodística, la evaluación y valoración de los textos y los

criterios de selección informativa, basada en el respeto a las leyes textuales y prácticas del periodismo, logrando credibilidad y rutas breves de sostenibilidad.

*El Diario* (Bolivia) es un medio que actúa como un periódico generalista, cuya condición de digitalización es excesivamente distante de la realidad teórica, contextual y empírica. Es una empresa con 116 años que no ha consolidado un estilo propio ni incorporado objetivos claros de diseño, adaptabilidad, instantaneidad, innovación, disrupción en la web. Su pobreza estructural como plataforma mediática la mantiene en la frontera de la evolución. Evidentemente, se incluye dentro de un sistema cerrado tanto por sus estrategias como por la vía de modelo.

De modo que, los casos de los dos medios *elcomercio.com* y *elcomercio.pe* son los que anidan algunos rastros de cambio en la economía digital, surgida desde las crisis y ciertas oportunidades, afianzando la atracción en la generación de contenidos y la confianza de los usuarios-clientes a través de la inmediatez y la hipertextualidad.

Podría decirse que *elcomercio.com* y *elcomercio.pe* generan ingresos significativos en el mercado de la ecología de medios para paliar con las realidades de la nueva economía.

Pero si postulamos sus comportamientos a la luz de los principios de Kevin Kelly y la escala de Kardashov, las empresas periodísticas, como modelos de negocio innovadores, se desinteresan en las tendencias del futuro para producir conocimiento. Cuanto más se pienza en los viejos signos del periodismo más propensos estamos en mantener las obsoletas escuelas. El modelo de negocio de un ecosistema inteligente para el futuro próximo advierte la exigencia científica de datos y más datos en la última tecnología. Acoplar una nueva cultura.

La CA es un organismo supranacional que está fuera del alcance de la tendencia y de la correspondencia de cambios institucionales. La formulación de su modelo jerárquico dentro del sistema administrativo presenta actualmente un distanciamiento de la interacción “real” de incorporar innovaciones en la nueva economía. Este aprovechamiento de transformación estructural podría reestructurarse a raíz del escenario mundial del Covid-19.



La CA no considera el comportamiento de los diarios digitales de referencia como modelos de negocio emergentes (*startups*) para la creación innovadora de su sostenibilidad, pero tampoco considera que los cambios económicos, políticos y culturales devienen de correspondencias inmediatas y relaciones predictivas de cooperación.

Para aclarar esta conclusión de correspondencia contextual, el interés no estriba en la creación de estrategias para generar alianzas como se viene conduciendo en el Cono Sur. Más bien, incumbe profundizar la amenaza a los Estados, gobiernos y ciudadanía. Corresponde a la CA descubrir los peligros que padecen las empresas y los emprendedores que integran la región. Le atañe abrir los escenarios y las tendencias del futuro para una civilización verdaderamente supranacional.

Si bien, se concluyó que los países de la CA no transforman su capacidad de negocio local en negocios globales mediante el uso de estrategias tecnológicas de mercado. Tampoco utilizan las investigaciones actuales en materia de comercio electrónico y telecomunicaciones.

Se puede claramente afirmar que la brecha de competitividad y evolución tecnológica coloca a *El Diario* de Bolivia como país miembro de la CA por debajo del prestigio del *Tiempo* de Colombia, y *elcomercio.com* (Ecuador) y *elcomercio.pe* (Perú). Persiste una visión clásica y tradicional de *El Diario* como prensa generalista en el formato digital.

La presencia dentro del cribado de la muestra analizada situó a los medios sobre un tercio de los documentos estudiados (31% negocio) y (34% estrategia). Una digitalización difícil de sostener en el tiempo. Tendrían los periódicos digitales que reinventarse aprovechando las crisis.

De hecho, los casos de estudio fueron un fenómeno fascinante de la historia de la cultura en la prensa digital, las revoluciones periodísticas que los ampararon mostraron sus paralelos en diferentes aspectos de la identidad societal.

La búsqueda para relacionar la cuántica con el modelo de negocio en la prensa digital de los países del Sur a través de la incidencia

tecnológica, económica y ontológica le dio furor a las interpretaciones y los resultados del periodismo del siglo XXI.

Lamentablemente los diarios digitales y la CA consideran los modelos de negocio sin las tecnologías basadas en criptomonedas, telecomunicaciones, disrupción y ciberseguridad. Nociones que son atraídas en la llamada era cuántica. Se puede sostener que si dichos medios persisten en su estado actual podría resultar erróneo, puesto que la sutileza de la ciencia es orientada por el tiempo globalizador de lo tecnológico y económico.

### **6.3. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

La posibilidad de sugerir en concreto una línea de investigación surge de los resultados de investigación de la presente tesis doctoral. A ella se suman, además, los siete artículos científicos publicados. En especial el divulgado en el mes de octubre de 2020 y publicado en la Revista Ibérica de Sistemas y Tecnologías de la Información (RISTI), con el título de “Aproximación al periodismo cuántico: la próxima revolución”<sup>49</sup>.

La idea es, en principio, indagar y debatir, desde la ciencia de la comunicación (y de las ciencias sociales), el fenómeno de interacción humana y su futura interacción desde la teoría de la información cuántica hacia al ámbito periodístico de los metamedios. La línea de investigación necesariamente obligaría a conducirse en un enfoque interdisciplinario de la ciencia de datos (predictivo) basado en la correspondencia más que en la convergencia. La salvedad de esta impronta adquiere relevancia al abrirse la posibilidad de estudiar a través de experimentos mentales, técnicos y mecánicos, los principios de la teoría de la información cuántica, considerando que las mediciones del observador responden a una realidad que está siendo alterada.

Este procesamiento informativo buscará fusionar la comprensión del fenómeno con los actuales avances de la informática, la computación y la criptografía, inclusive, los pequeños pero importantes avances en teletransportación informativa, reconociendo que se

---

<sup>49</sup> Autoría de Yalitza Therly Ramos-Gil, Carmelo Márquez-Domínguez, Iris Emiliana Argüello, Elizabeth Guzmán, Ayelen García y Cristian Acosta.

propone que la prensa digital de las próximas décadas invierta en esta propuesta de emprendimiento teórico y tecnológico desde la tríada economía, tecnología e información. Hasta ahora, no hay estos estudios en esa línea. Las investigaciones encontradas se orientan a dominios similares, como, por ejemplo, los casos de:

1. La Universitat Politècnica de Catalunya realiza investigaciones a través de programas especializados a nivel de grados de máster en líneas de Teoría de la Información Cuántica con ejes transversales en Comunicación y Computación, teniendo como base la informática. Ver enlace [aquí](#).
2. El Instituto de Ciencias Fotónicas (ICFO) dirige un grupo de investigación sobre la teoría de la información cuántica interesado por las posibilidades de aplicar efectos cuánticos a nuevas tareas de información. La investigación está abriendo nuevos caminos prácticos en el modo en que procesamos la información y los resultados conducen hacia ordenadores más potentes y protocolos de encriptación más seguro. Ver enlace [aquí](#).
3. El Instituto Max Planck, a través de la Sociedad Max Planck, opera la Escuela Internacional de Investigación Max Planck de Ciencia y Tecnología Cuántica. Es un programa conjunto del Instituto Max Planck de Óptica Cuántica, de la Ludwig-Maximilians-Universität München y de la Universidad Técnica de Múnich. Ver enlace [aquí](#). Sus líneas de investigaciones tratan sobre teoría de la información cuántica a través de desarrollo computacionales, óptica, criptografía y teletransportación cuántica. En cooperaciones en el extranjero, incluyendo América Latina.

Debo decir que los avances en información y comunicación cuántica (telecomunicación cuántica) <sup>50</sup> están ciertamente enfocados en la disciplina computacional e informática (criptografía cuántica y la computación cuántica). Desde estos campos, la tendencia busca acelerar el futuro de la comunicación como un medio de éxito tecnológico. En tanto, no se prevé con preocupación que la ciencia integre las teorías a un nivel de trascendencia en una nueva conciencia

---

<sup>50</sup> Comprende la transmisión de información, valiéndose de los principios de la mecánica cuántica y propiedades tales como el entrelazamiento cuántico y la teletransportación cuántica.

cooperativa, en red informativa de humanos y máquinas. Los investigadores, institutos y grupos de investigación consideran que, en un futuro próximo, las redes cuánticas reemplazarán los actuales sistemas de telecomunicación e información. Pero, en la nueva economía (sociedad de la información y el conocimiento), ¿dónde estará el papel de los medios y el periodismo en la era cuántica?

*“Todo individuo considera que los límites de su propia visión son los límites del mundo” (Arthur Schopenhauer).*



## CAPÍTULO 7

### BIBLIOGRAFÍA

Acín A. (2012b). Instituto de Ciencias Fotónicas (ICFO). Recuperado de [http://www.fgsic.es/lychnos/es\\_es/articulos/informacion\\_cuantica](http://www.fgsic.es/lychnos/es_es/articulos/informacion_cuantica)

Acín, A. (2017). Teoría de la información cuántica. [Entrevista por Gmail]. Líder de grupo Instituto de Ciencias Fotónicas (ICFO). Julio, 2 de 2018/17h47.

Acín, A. (junio, 2011). Teoría de la información cuántica. *Revista Lychnus, Cuadernos de la Fundación General. CSIC*, 5, 60-64. Recuperado de: [http://www.fgsic.es/lychnos/es\\_es/publicaciones/lychnosnum\\_05](http://www.fgsic.es/lychnos/es_es/publicaciones/lychnosnum_05)

Acín, A. (octubre, 2012a). Demuestran que las partículas cuánticas están vinculadas más allá del espacio-tiempo. *En Revista Tendencia 21*. Recuperado de: [www.tendencias21.net](http://www.tendencias21.net)

Acuña, O. (2013). Censura de prensa en 267 Colombia, 1949-1957. *Historia Caribe 23 (Julio-Diciembre)*. Vol. VIII N° 23, págs. 241-267

Aczel, A. D. (2008). *Entrelazamiento: El mayor misterio de la física*. Editor Booket. Serie: Drakontos Bolsillo Paperback.

Aguado, J. M. (2008b). La comunicación móvil en el ecosistema informativo: De las alertas SMS al mobile 2.0. *En Revista Trípodos*, núm. 23, 107-118. Recuperado de: <http://www.raco.cat/index.php/Tripodos/article/download/118915/154119>.

Aguado, J. M. y Martínez, I. (Eds.). (2008). *Sociedad móvil tecnología identidad y cultura*. España: Editorial Biblioteca Nueva. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=354643>

Aguinaga, E., De. (enero, 2001). Hacia una teoría del periodismo. *Estudios sobre Mensajes Periodísticos*, 7, 241-255. Recuperado de <https://revistas.ucm.es/index.php/ESMP/article/view/ESMP0101110241A>

Al-Debei, M. M. y Avison, D. (2010). Desarrollar un marco unificado del concepto de modelo de negocio. *En Revista European Journal of Information Systems*, 19, núm. 3, 359-376. Resumen Recuperado de: <https://orcoiety.tandfonline.com/doi/abs/10.1057/ejis.2010.21#.XiY40hKiUk>

Albarrán (julio-agosto, 2015). Adaptación de los medios tradicionales a la innovación de los metamedios. *En El Profesional de la Información*, 24, núm. 4, 441-450. doi: <https://doi.org/10.3145/epi.2015.jul.11>. Recuperado de: <http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2015/jul/11.pdf>

Aldape, K. A., Abrego, D. y Medina, J. M. (junio, 2016). Análisis de la percepción de uso de las redes sociales como herramienta de marketing en las MiPYMES de Tamaulipas, México. *En Revista Iberoamericana de Sistemas y Tecnologías de la Información (RISTI)*, núm. 18, 49-55. doi: 10.17013/risti.18.49-65.

Alet, J. (2018). Física Cuántica y Márketing. Real Academia de Doctores. (junio, 25). Recuperado de <https://raed.academy/fisica-cuantica-y-marketing/>

Allen, B. (1990). Information as an economic commodity [La información como mercancía económica]. *En Revista The American Economic Review*, 80, núm. 2, 268-273. Recuperado de: <https://www.jstor.org/stable/2006582?seq=1>

Allende, L. M. (2018). Tecnologías Cuánticas. Una oportunidad transversal e interdisciplinar para la transformación digital y el impacto social. Banco Interamericano de Desarrollo. ITE TechLab. [Publicaciones]. Recuperado de [https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Tecnolog%C3%ADas\\_cu%C3%A1nticas\\_Una\\_oportunidad\\_transversal\\_e\\_interdisciplinar\\_para\\_la\\_transformaci%C3%B3n\\_digital\\_y\\_el\\_impacto\\_social.pdf](https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Tecnolog%C3%ADas_cu%C3%A1nticas_Una_oportunidad_transversal_e_interdisciplinar_para_la_transformaci%C3%B3n_digital_y_el_impacto_social.pdf)

Alsina, R (2001). *Teorías de la comunicación: Ámbitos, métodos y perspectivas*. (Primera edición, 236 p.). Universidad Autónoma de Barcelona: Servei de publicacions 08193, Bellaterra. ISBN 84-4902194-4. Recuperado en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=34250>

Álvarez, L. (2016). CEO, División Global Services de BTInforme BT CIO. El CEO digital.

AMETIC. (2019). La España cuántica: Una aproximación empresarial. La Voz de la Industria Digital (AMETIC). Este informe se publica bajo licencia: *Creative Commons*. Recuperado de <http://ametic.es/es/la-espana-cuantica-una-aproximacion-empresarial>

Amit, R. y Zott, C. (junio, 2001). Value creation in E-business. [Creación de valor en E-business]. *En Strategic Management Journal*, 22, núm. 6-7, 493-520. Recuperado de: <https://doi.org/10.1002/smj.187>

Arauz, M. (2017). Modelo de Negocio. [Entrevista de Profundidad]. Director Adjunto del Diario El Comercio (Ecuador). Junio, 28 de 2017/11h00.

Avilés, E. (2005, Enero 01). Enciclopedia del Ecuador. From El Comercio:<http://www.enciclopediadelecuador.com/historia-del-ecuador/el-comercio/>

Ayala, E. (2012). La prensa en la historia del Ecuador: una breve visión general. Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

Bajoit, G. (octubre, 2010). El cambio socio cultural. *En Conceptos y Fenómenos Fundamentales de Nuestros Tiempos*, 2-18. Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad Autónoma de México (UNAM). Recuperado de: [http://conceptos.sociales.unam.mx/conceptos\\_final/486trabajo.pdf](http://conceptos.sociales.unam.mx/conceptos_final/486trabajo.pdf)

Ball, P. (2018). *Cuántica. Qué significa la teoría de la ciencia más extraña*. Editorial Turner. Noema.

Banco Mundial (8 de junio de 2020). La COVID-19 (coronavirus) hunde a la economía mundial en la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial [Comunicado de prensa N.º 2020/209/EFI]. *En Banco Mundial*. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii>

Barabási, A.-L. (2002). Science of Networks. From Society to the Web. Recuperado de [http://www.mta.t-mobile.mpt.bme.hu/dok/8\\_Barabasi.pdf](http://www.mta.t-mobile.mpt.bme.hu/dok/8_Barabasi.pdf)

Barabási, A.-L. (2003). Introduction to Network Science Recuperado de [https://ucilnica.fri.uni-lj.si/pluginfile.php/1147/course/section/1507/book\\_chapter\\_1.pdf](https://ucilnica.fri.uni-lj.si/pluginfile.php/1147/course/section/1507/book_chapter_1.pdf)

Barbero, M. (1987). *De los medios a las mediaciones*. México: Editorial Gilli. Recuperado de: [https://ddd.uab.cat/pub/lilibres/2017/183016/eBook\\_incomuab\\_14.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/lilibres/2017/183016/eBook_incomuab_14.pdf)

Baron, M. (2017). Modelos de negocio y periodismo cuántico. [Entrevista por gmail]. *Executive Editor The Washington Post*, Estados Unidos. Octubre, 10 de 2018/17h26.

Barragán (2009). Aproximación a una taxonomía de modelos de gestión del conocimiento. *Revista Intangible Capital*, 2009 – 5(1):65-101 – ISSN: 1697-9818



Barrenetxea, M. y Cardona, A. (enero, 2003). La brecha digital como fuente de nuevas desigualdades en el mercado de trabajo. *En Economista*, 119-128. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/profile/Antonio\\_Cardona3/publication/265309138\\_La\\_brecha\\_digital\\_como\\_fuente\\_de\\_nuevas\\_desigualdades\\_en\\_el\\_mercado\\_de\\_trabajo/links/54917b760cf222ada859ef84.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Antonio_Cardona3/publication/265309138_La_brecha_digital_como_fuente_de_nuevas_desigualdades_en_el_mercado_de_trabajo/links/54917b760cf222ada859ef84.pdf)

Barreto, D. (2017). Digitalización y multiplataforma. [Entrevista de Profundidad]. Macroeditor del Diario El Comercio (Ecuador). Julio, 10 de 2017/12h30.

Barrios, P. (2018). Nilolás Tesla. Edición e interpretación por Patricio Barrios. Recuperado de <http://www.librosmaravillosos.com/nuevocatalogo.html>

Barry, Layne., Clark, David., Cerf, Vinton G., Kahn, Robert E., Leonard Kleinrock, et al. (1997). Origen del Internet. Recuperado de <https://www.internetsociety.org/es/internet/history-internet/brief-history-internet/>

*basado en la consciencia*. Edición Palmyra. Recuperado de <http://www.esferalibros.com/uploads/ficheros/libros/primeras-paginas/201610/primeras-paginas-quantum-economics-es.pdf>

Bengt, Knave. (2012). *Campos eléctricos y magnéticos y consecuencias para la salud*. Editorial Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo. Recuperado de <https://www.insst.es/documents/94886/162520/Cap%C3%ADtulo+49.+Radiaciones+no+ionizantes>

Bengt, K. (2012). Radiaciones no ionizantes. Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo. Recuperado de <https://www.insst.es/documents/94886/162520/Cap%C3%ADtulo+49.+Radiaciones+no+ionizantes>

Blanco, C. (enero-junio, 2013). La Comunidad Andina en el marco de lo jurídico y político. *En Revista Prolegómenos Derechos y Valores*, 16,

núm. 31, 173-188. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/prole/v16n31/v16n31a10.pdf>

Bonchek, M. y Choudary, S. P. (2013). Three elements of a successful platform. 31 de enero de 2013. Harvard Business Review. Recuperado de <https://hbr.org/2013/01/three-elements-of-a-successful-platform>

Branson, W. (1981). *Teoría y política macroeconómica* (Segunda reimpresión, p. 627). México: Fondo de Cultura Económica. Recuperado de [https://www.academia.edu/33743407/Teor%C3%ADa\\_y\\_politica\\_macroeconomica](https://www.academia.edu/33743407/Teor%C3%ADa_y_politica_macroeconomica)

Braun, E. (2003). *Caos, Fractales y cosas raras*. España: Fondo De Cultura Económica.

Braun, E. (2011). *Electromagnetismo: de la ciencia a la tecnología* Editor: Fondo de Cultura Económica. SBN 9786071603340. Recuperado <http://www.librosmaravillosos.com/nuevocatalogo.html>

Breinner, J. (16 de enero de 2017). Dentro del modelo de negocio del Washington Post [Opinión]. En *Ijnet Red Internacional de Periodistas*. Recuperado de <https://ijnet.org/es/blog/dentro-delmodelo-de-negocio-del-washington-post>

Briceño, C. (2018). *Rapport sur les tendances 2018, Fonds des médias du Canada [Informe de tendencias 2018, Fondo de medios de Canadá]*. Recuperado de <https://trends.cmf-fmc.ca/fr/rapports-de-recherche/rapport-sur-les-tendances-2018-le-choc-du-present/>.

Bruce, C. (2002). *La paradoja de Einstein y otros misterios de la ciencia por Sherlock Holmes*. Barcelona: Editorial Granica.

Buhigas, J. (2013). *Laberintos*. Recuperado de <http://www.librosmaravillosos.com/laberintos/index.html>

Business Models (2017). *Perspectives from the Global Entertainment and Media Outlook on Business Models [Perspectivas desde la*

*perspectiva global de entretenimiento y medios sobre modelos de negocio*]. Recuperado de: <https://www.pwc.com/gx/en/entertainment-media/pdf/perspectives-from-the-global-entertainment-and-media-outlook-on-business-models.pdf>

Business Models (2017). *Perspectives from the Global Entertainment and Media Outlook on Content Strategy [Perspectivas de la perspectiva global de entretenimiento y medios sobre la estrategia de contenido]*. Recuperado de: <https://www.pwc.com/gx/en/entertainment-media/pdf/perspectives-from-the-global-entertainment-and-media-outlook-on-content-strategy.pdf>

Bustos, J. C. M. e Izquierdo-Castillo (2019). “¿Quién controlará la Comunicación? El impacto de los GAFAM sobre las industrias mediáticas en el entorno de la economía digital”. *Revista Latina de Comunicación Social*, 74, pp. 803 a 821. <http://www.revistalatinacs.org/074paper/1358/41es.html> DOI: 10.4185/RLCS-2019-1358.

Bustos, J. C. M. (2014). Los grupos mundiales de comunicación y de entretenimiento, en el camino hacia la digitalización. *Dans Les Enjeux de l'information et de la communication* 2016/2 (Nº 17/2), pages 127 à 144. *Cairn.info*. Recuperado de <https://www.cairn.info/revue-les-enjeux-de-l-information-et-de-la-communication-2016-2-page-127.htm>

Bustos, J. C. M. (2018). Estrategias y Modelo de Negocio. [Entrevista de Profundidad por Skype]. Catedrático de la Universidad Santiago de Compostela (Independiente). Julio, 19 de 2018/10h00.

Bustos, J. C. M. (s/f). Los contenidos gratuitos en Internet. *Revista Telos. Telefónica*. Recuperado de <https://telos.fundaciontelefonica.com/archivo/numero078/los-contenidos-gratuitos-en-internet/>

C. Shanon, E. (enero, 2001). A Mathematical Theory of Communication [Una teoría matemática de la comunicación]. *En Asociación for Computing Machinery SIGMOBILE*, 5 (1), 3-55. Recuperado de <https://doi.org/10.1145/584091.584093>

CA. (2017). Comunidad Andina. Documentos oficiales. Recuperado de [www.comunidadandina.org](http://www.comunidadandina.org).

Cabañez, E. (2014). De la hibridación al procomún: construyendo la realidad a través de la tecnología. Centro Multimedia del Cenart. Revista de Estudios de Juventud, septiembre 13 | nº 102. Recuperado de [http://www.injuve.es/sites/default/files/Documentos%201%20De%20la%20hibridaci%C3%B3n%20al%20procom%C3%BAn\\_0.pdf](http://www.injuve.es/sites/default/files/Documentos%201%20De%20la%20hibridaci%C3%B3n%20al%20procom%C3%BAn_0.pdf)

Cabrera, M. (enero 2010) La interactividad de las audiencias en entornos de convergencia digital. *En Revista Icono*, 14, núm. 15, 164-177. ISSN 1697-8293. Recuperado de: <https://icono14.net/ojs/index.php/icono14/article/view/287/164>

Campillo, S. (2018). Comunicación cuántica: así funciona la mensajería más segura del mundo. Gobierno de Canarias. (Martes, 16 de Octubre de 2018). Recuperado de <https://www.cienciacanaria.es/secciones/a-fondo/988-comunicacion-cuantica-asi-funciona-la-mensajeria-mas-segura-del-mundo>

Campo, I. (2017). La Teoría de la Dimensión humana del Negocio. El emprendimiento y la teoría de cuerdas. *Empremnes Junt.* CEEA-Valencia Ilusión. (03 de julio de 2017). Recuperado de <https://ceeivalencia.emprenemjunts.es/?op=8&n=14175>

Campos-Freire, F. (2018). Modelo de Negocio. [Entrevista de Profundidad por Skype]. Directora de La Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación ALAIC (Independiente). Mayo, 2 de 2018/13h12.

Campos-Freire, F., y Rúas, J. (2015). Las redes sociales digitales en el ecosistema mediático. Cuadernos Artesanos de Comunicación de la *Revista Latina de Comunicación Social* Editor: *Latina de Comunicación Social* ISBN: 13: 978-84-15698-23-3. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/283328072\\_Las\\_redes\\_sociales\\_digitales\\_en\\_el\\_ecosistema\\_mediatico](https://www.researchgate.net/publication/283328072_Las_redes_sociales_digitales_en_el_ecosistema_mediatico)

Campos-Freire, F. (2015). *Las redes sociales digitales en el ecosistema mediático*. Cuadernos Artesanos de Comunicación, 92. La Laguna, Tenerife: Latina. doi: 10.4185/cac92. Recuperado de <http://www.cuadernosartesanos.org/2015/cac92.pdf>

Campos-Freire, F. (julio-agosto, 2015b). Adaptación de los medios tradicionales a la innovación de los metamedios. En *El Profesional de la Información*, 24, núm. 4, 441-450. Recuperado de <http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2015/jul/11.pdf>

Campos-Freire, F. (junio, 2010). Los nuevos modelos de gestión de las empresas mediáticas. En *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 16, 13-30. ISSN: 1134-1629. Recuperado de: <https://revistas.ucm.es/index.php/ESMP/article/view/ESMP1010110013A>

Campos-Freire, F. (noviembre-enero, 2011b). Las empresas de medios de comunicación revisan y amplían sus modelos de negocio. *Revista Razón y Palabra*, núm. 74. Recuperado de: [www.razonypalabra.org.mx/N/N74/VARIA74/16FreireV74.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/N/N74/VARIA74/16FreireV74.pdf)

Canga, J. (2000). *Periodismo e internet: Nuevo medio, vieja profesión* (Ponencia). Recuperado en. [https://webs.ucm.es/info/emp/Numer\\_07/7-3-Pone/7-3-02.htm](https://webs.ucm.es/info/emp/Numer_07/7-3-Pone/7-3-02.htm)

Carrión, F. (Ed.). (2003). *Procesos de descentralización en la Comunidad Andina*. (p.426). Ecuador: Flacso-Ecuador. Recuperado de, <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/45113.pdf>

Carvajal, M. (2020). El impacto del COVID-19 en la economía del periodismo. Blog del master Máster en Innovación en Periodismo. Recuperado de <https://mip.umh.es/blog/2020/05/11/impacto-covid-19-economia-periodismo/>

Casani, F., Rodríguez-Pomeda, J., Sánchez, F. (enero-marzo, 2012). Los nuevos modelos de negocio en la economía creativa: Emociones y redes sociales. *En Revista Universia Business Review*, núm. 33, 48-69. ISSN: 1698-5117. Recuperado de [www.redalyc.org/articulo.oa?id=43323186003](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43323186003)

Casero-Ripollés, A. (noviembre, 2010). Prensa en internet: Nuevos modelos de negocio en un escenario de convergencia. *En Revista El Profesional de la Información*, 19, núm. 6, 595-601. doi: 10.3145/epi.2010.nov05. Recuperado de <https://revista.profesionaldelainformacion.com/index.php/EPI/article/view/epi.2010.nov.05>

Cassini, A. (2016). El problema interpretativo de la mecánica cuántica. Interpretación minimal e interpretaciones totales. *Revista de Humanidades de Valparaíso Año 4 / 2016 / 2do semestre / N° 8* Págs. 9 – 42 ISSN 0719-4234 / eISSN 0719-4242. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/318391801\\_El\\_problema\\_in\\_terpretativo\\_de\\_la\\_mecanica\\_cuantica\\_Interpretacion\\_minimal\\_e\\_inte\\_rpretaciones\\_totales](https://www.researchgate.net/publication/318391801_El_problema_in_terpretativo_de_la_mecanica_cuantica_Interpretacion_minimal_e_inte_rpretaciones_totales)

Castells, M. (1996). *The age of information. economy, society and culture magazine [La edad de la información. Revista de economía, sociedad y cultura]* (Vol. 1). México 21st century.

Castells, M. (2000). *La sociedad red* [Segunda edición, Versión castellana de Carmen Martínez Gimeno y Jesús Alborés]. Madrid: Alianza Editorial, S. A.

Castells, M. (2001). *La galaxia internet*. Barcelona: Plaza y Janés Editores. Recuperado de [https://irla.cat/wp-content/uploads/2017/06/La\\_Galaxia\\_Internet.pdf](https://irla.cat/wp-content/uploads/2017/06/La_Galaxia_Internet.pdf)

Castells, M. (2010). La sociedad red: una visión global. En *Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 7, núm. 1, 139-141. ISSN 1690-7515. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=40758>

Castells, M. (2016). Movimientos sociales, partidos emergentes y reconstrucción democrática. En *Vanguardia Dossier*, núm. 59, 42-45. ISSN 1579-3370. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=40758>

Castells, M. (Ed.). (2004). *La sociedad red: una visión global* [Segunda edición, Versión castellana de Francisco Muñoz de Bustillo]. Madrid: Alianza Editorial, S. A.

Castillo, M. (12 de octubre de 2008). La teoría de la globalización de Krugman gana el Nobel de Economía [Opinión]. En *Expansión*. Recuperado en <https://expansion.com/2008/10/13/portada/1223896415.html>

Castillo, M. (13 de octubre de 2008). La teoría de la globalización de

Castro, T. J. I. (2019). La segunda revolución tecnológica en la mecánica cuántica y su aplicación a las tecnologías de la defensa. Documento de Análisis IEEE 25/2019. (consultado 17/05/2020) Recuperado de [http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs\\_analisis/2019/DIEEEA25\\_2019JOSCAS\\_Cuantica.pdf](http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_analisis/2019/DIEEEA25_2019JOSCAS_Cuantica.pdf)

Cawley, A. y Preston, P. (2007, noviembre). Broadband and digital content in the EU-25: *Recent trends and challenges*. *Telematics and Informatics*, 24 (4), *Next generation broadband – Content and user perspectives*, 259-271.

Cazurro, V. (septiembre, 2008). La Protección de datos y los medios de comunicación. En *Revista Jurídica de Castilla Y León*, núm. 16, 227-256. Recuperado de <https://libros-revistas-derecho.vlex.es/vid/datos-medios-494798414>

Cea, M. (1996). Metodología Cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social. Madrid: Síntesis Sociológica.

Cebrián H., M. y Flores V., J. M. (2011). *Periodismo en la telefonía móvil*. Madrid: Fragua.

Cerdán, A. (2005). El correo electrónico en las Pymes para la comunicación y gestión del conocimiento. Business Review Universia. 070-79 Meroño.qxd 7/1/05 17:31 Página 70. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/433/43300507.pdf>

Cerdán, R. (2014). *Identificar y analizar modelos de negocio a través de la metodología de los casos de estudio. Una revisión del estado del arte y propuesta preliminar* [Tesis de Master] (p. 53). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10251/35065>

Chen, T. F. (2009). Building a platform of Business Model 2.0 to creating real business value with Web 2.0 for web information services industry. *International Journal of Electronic Business Management* 7 (3) 168-180.

Chordà, I. y Seoane, R. (2006). Los modelos de negocio en las empresas de biotecnología españolas. Universia Business Review-Actualidad Económica | Cuarto Trimestre 2006 | ISSN 1698-5117. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/433/43301203.pdf>

Clarke, A. C. (1964). *Los secretos del futuro*. Recuperado de <http://www.librosmaravillosos.com/nuevocatalogo.html>

Clarke, A. C. (2015b). *El mundo es uno*. Ediciones Es. Plaza Edición.

Codina, L. (1996). Negroponte, medios de comunicación y cuñadas digitales. El Profesional de la Información. Revista Internacional Científica e Internacional. Recuperado de [http://profesionaldelainformacion.com/contenidos/1996/abril/negroponte\\_medios\\_de\\_comunicacin\\_y\\_cuadas\\_digitales.html](http://profesionaldelainformacion.com/contenidos/1996/abril/negroponte_medios_de_comunicacin_y_cuadas_digitales.html)



Comisión Económica para América Latina (2017). *Estudio económico de América Latina y el Caribe 2017: La dinámica del ciclo económico actual y los desafíos de política para dinamizar la inversión y el crecimiento* (LC/PUB.2017/17-P, p. 217). ISBN: 978-92-1-058596-5  
Recuperado de:  
[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42001/159/S1700700\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42001/159/S1700700_es.pdf)

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2018). *Datos, algoritmos y políticas: La redefinición del mundo digital* (LC/CMSI.6/4, p.186). Santiago. Recuperado de:  
[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43477/7/S1800053\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43477/7/S1800053_es.pdf).

Comisión Europea (2020). *Informe Flagship Europa 2020 unión de la innovación* (Informe ejecutivo, análisis núm. 6). Recuperado de:  
<https://www.eixoatlantico.com/images/informes/documentos/europa2020.pdf>

Comunidad Andina (2020). Secretaría General de la Comunidad Andina. Recuperado de <http://www.comunidadandina.org>

Cornejo, E. (2018a). Modelo de negocio Comunidad Andina y periodismo cuántico. [Entrevista de Profundidad por Skype]. La Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación (Independiente). Julio, 2 de 2018/19h00.

Cornejo, E. (2018b). *La Innovación política*. Lima-Perú: Fondo Editorial de la Universidad Peruana Simón Bolívar.

Corporación Andina de Fomento (CAF), Banco de Desarrollo de América Latina (2017). *Hacia la transformación digital de América Latina y el Caribe: El observatorio CAF del ecosistema digital*. Editor Corporación Andina de Fomento (CAF). Recuperado de la página de Internet del organismo:  
<https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1059/Observator>

io%20CAF%20del%20ecosistema%20digital.pdf?sequence=7&isAllowed=y

Correa, G. (2012). *Semiótica*. [Primera edición]. México: Tercer Milenio.

Costa-Sánchez, C., Rodríguez-Vázquez, A. y López-García, X. (junio, 2016). Dispositivos móviles: el nuevo reto para la industria de la prensa y del libro en España. *En Revista Palabra Clave*, 19 (2), 526-555. ISSN: 0122-8285. doi: 10.5294/pacla.2016.19.2.8. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/pacla/v19n2/v19n2a08.pdf>

Crovi, Delia. (2018). Modelo de Negocio. [Entrevista de Profundidad por Skype]. La Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación (Independiente). Septiembre, 9 de 2018.

De Aguinaga, E. (2017). Hacia una teoría del periodismo. De la Real Academia de Doctores Catedrático Emérito. UCM. Recuperado de [http://pendientedemigracion.ucm.es/info/emp/Numer\\_07/7-5-Inve/7-5-04.htm](http://pendientedemigracion.ucm.es/info/emp/Numer_07/7-5-Inve/7-5-04.htm)

De Broglie, L. (1947). *La física nueva y los cuantos*. Recuperado de <http://www.librosmaravillosos.com/nuevocatalogo.html>

De Gortari y Santos, M. (2006). Estrategias para la comercialización del conocimiento: las prácticas de un centro de I+D en México. Notas de investigación. *Revista Redes Vol. 2. N° 24. Buenos Aires. Diciembre de 2006. pp.115 - 130*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/907/90702405.pdf>

De Gregorio, J. (2012). *Macroeconomía. teorías y políticas*. Santiago de Chile. Recuperado de: [www.degregorio.cl/pdf/Macroeconomia.pdf](http://www.degregorio.cl/pdf/Macroeconomia.pdf)

De la Torre, A. C. (2008). *Física cuántica para filósofos* (Segunda edición). Editorial: S.L. Fondo de Cultura Económica de España.

De Zarate, F. (2020). El País. David Autor, el economista de los trabajos perdidos. El profesor del MIT considera que la crisis

provocada por el coronavirus va a impulsar la sustitución de empleados por máquinas. Recuperado de <https://elpais.com/economia/2020-06-27/david-autor-el-economista-de-los-trabajos-perdidos.html>

Deloitte Insights (2019). La macro tecnología obliga a trabajar. Paso, presente y futuro de las tendencias de las tecnologías. En *Tendencias tecnológicas 2019. Más allá de la frontera digital*, 5-17. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/py/Documents/risk/Macrofuerzas.pdf>.

Díaz J. y Meso, K. (2009). Hemerografía digital en la investigación de los cibermedios [Ponencia]. En Francisco Sierra (Coordinador), *Publicado en Iberoamérica : comunicación, cultura y desarrollo en la era digital : Ibercom 06* (IX Congreso Iberoamericano de Comunicación , p. 1-12). Recuperado de: <https://idus.us.es/handle/11441/33770>

Díaz-Espina, C. (marzo-mayo, 2013b) Modelos de negocio y medios online. Aproximación teórica a la cuestión. En *Revista Razón y palabra*, núm. 82. Recuperado de [www.razonypalabra.org.mx](http://www.razonypalabra.org.mx) › 39\_Díaz\_V82

Díaz-Nosty, J. (noviembre-diciembre, 2010). Medios de comunicación en internet: Algunas tendencias. En *El Profesional de la Información*, 19, núm. 6, 561-567. ISSN 1386-67. Recuperado en <https://recyt.fecyt.es/index.php/EPI/article/view/epi.2010.nov.01/21242>

Díaz, C. (2013<sup>a</sup>). Aproximación teórica al estudio de los modelos de negocio de la prensa digital. En *Prospectivas y tendencias para la comunicación en el siglo XXI*, 79-97. ISBN 978-84-15949-17-6. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=552911>

Díaz, D. y Zaqui, M. (2015). Innovación en Modelos de Negocios Basados en Datos:

Díaz, D. (noviembre de 2014). Informe: Innovación en Modelos de Negocios Basados en Datos: Los 'Big' y los 'No Tanto' [Artículo noticioso]. Centro de Innovación para el Desarrollo. Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile. *En Echeberry Consultores Tecnología y Gestión Estratégica*. Recuperado de <http://www.jec.cl/articulos/?p=54776>

Díaz, N. (2010). La prensa en crisis. *En Revista Iberoamericana de Comunicación*. Recuperado de [https://www.google.com/search?q=D%C3%ADaz%2C+Nosti\(\)+La+prensa+en+crisis.+Revista+Iberoamericana+de+Comunicaci%C3%B3n&oq=D%C3%ADaz%2C+Nosti\(\)+La+prensa+en+crisis.+Revista+Iberoamericana+de+Comunicaci%C3%B3n&aqs=chrome..69i57.5l1j2j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8#](https://www.google.com/search?q=D%C3%ADaz%2C+Nosti()+La+prensa+en+crisis.+Revista+Iberoamericana+de+Comunicaci%C3%B3n&oq=D%C3%ADaz%2C+Nosti()+La+prensa+en+crisis.+Revista+Iberoamericana+de+Comunicaci%C3%B3n&aqs=chrome..69i57.5l1j2j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8#)

DOI: 10.1509 /jppm.19.2.287.17125. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/247837558\\_Internet\\_Marketing\\_Business\\_Models\\_and\\_Public\\_Policy](https://www.researchgate.net/publication/247837558_Internet_Marketing_Business_Models_and_Public_Policy)

doi: 10.3926/ic.2009.v5n1.p65-101. Recuperado de <http://www.asocam.org/sites/default/files/publicaciones/files/34fb12aab8bd10438721b84a97b03178.pdf>

Domínguez, José M. y Ruiz, Ricardo. (2019). Blockchain y las criptomonedas: el caso bitcoin. *Oikonomics*. DOI: 10.7238/o.n10.1813. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/333500658\\_Blockchain\\_y\\_las\\_criptomonedas\\_el\\_caso\\_bitcoin](https://www.researchgate.net/publication/333500658_Blockchain_y_las_criptomonedas_el_caso_bitcoin)

*Donsbach*, (Ruiz F. Compilador , 1a ed., pp.448). Ciudad. Autónoma de Buenos Aires : Konrad Adenauer Stiftung,. Recuperado de [https://www.kas.de/c/document\\_library/get\\_file?uuid=27e07305-0490-74d4-cee7-c52acc12f570&groupId=252038](https://www.kas.de/c/document_library/get_file?uuid=27e07305-0490-74d4-cee7-c52acc12f570&groupId=252038)

Donsbach, W. (2014). *Cómo entender al periodismo. Selección de la obra de Wolfgang*

Doval, G. (2010). *Fraudes, engaños y timos de la historia* (pp.433). Recuperado de <http://www.librosmaravillosos.com/nuevocatalogo.html>

Doyle, G. (2010). From television to multi-platform: Less for more or more for less? [De la televisión a la multiplataforma: ¿menos por más o más por menos?]. En: *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 16, 431-449. Recuperado de <http://eprints.gla.ac.uk/view/author/5188.htm>

Doyle, G. (noviembre, 2010). From television to multi-platform: Less for more or more for less?" [De televisión a multiplataforma: menos por más o más por menos]. En: *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologie*, 16 (4), 431-449. doi: 10.1177/1354856510375145. Recuperado de: <https://www.revistacomunicar.com/indice/articulo.php?numero=44-2015-14>

Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*, Harper and Row Publishers.

Drucker, P. (1979). *The Practice of Management*. Pan Books. 24 Título de la tesis o trabajo de investigación.

Drucker, P. (1994). *The theory of the business*. Harvard Business Review. 95–104 Sep–

Drucker, P. F. (1984). 'El nuevo significado de la responsabilidad social corporativa', *California Management Review*, 26, págs. 53-63.

Durán, C. (2011). Gerencia Cuántica como Plataforma Estratégica de la Servucción en Empresas Privadas. (Quantum Management As Strategic Platform Of Servuction In Privates Companies). Recuperado de <http://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/download/1440/1389?inline=1#par13>

Echeverri, Darío. (2010). Tras las huellas de las 7 W. Revista Comunicación, No. 27. p. XX – XX. Medellín-Colombia. Enero-Diciembre. ISSN 0120-1166. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5466045>

Einsteins, A. (1940). Todos los imperios del futuro serán imperios del conocimiento. Recuperado de <http://ingenieriaeconomicauni.blogspot.com>

El Comercio (2014). [https://es.wikipedia.org/wiki/El\\_Comercio\\_\(Ecuador\)#cite\\_ref-4](https://es.wikipedia.org/wiki/El_Comercio_(Ecuador)#cite_ref-4)

El Comercio (2015) Quiénes Somos”. *gda.com*. Archivado desde el original el 9 de febrero de 2015.

El Diario. (2016). “Matutino EL DIARIO junto al desarrollo de la tecnología”. El Diario. 5 de abril de 2016. Recuperado el 18 de diciembre de 2019 de [https://www.eldiario.net/noticias/2016/2016\\_04/nt160405/politica.php?n=8&-matutino-el-diario-junto-al-desarrollo-de-la-tecnologia](https://www.eldiario.net/noticias/2016/2016_04/nt160405/politica.php?n=8&-matutino-el-diario-junto-al-desarrollo-de-la-tecnologia)

Entman, R. (1993). Framing: toward clarification of a fractured paradigm. *Journal of Communication* 43, pp. 51-58.

Entman, R. (2007). Framing bias: Media in the distribution of power. *Journal of Communication*, 57, pp. 163-173.

Ernst & Young Global Limited. (2020). Tecnología y seguridad de la información. Lista de verificación COVID-19 de la resiliencia de la empresa Recuperado de [https://www.ey.com/es\\_ec/covid-19/technology-information-security](https://www.ey.com/es_ec/covid-19/technology-information-security)

ESIC Business & Marketing School (2020). Acciones COVID-19 | Respuesta de las marcas y la sociedad ante un entorno convulso. Recuperado de <https://www.esic.edu/rethink/marketing-y->

comunicacion/acciones-covid-19-estrategia-de-marketing-social-de-las-marcas

Evangelista, J. (2014). El modelo de negocio híbrido en la prensa digital. Hacia un estudio de caso de los diarios digitales: Noticias sin, acento.com y z-101 Digital de la República Dominicana. Razón y Palabra Revista Electrónica en Iberoamérica Especializada en Comunicación. Recuperado de [www.razonypalabra.org.mx](http://www.razonypalabra.org.mx)

Faus, J. (2017). *Heisenbert. El principio de la incertidumbre*. Recuperado de <http://www.librosmaravillosos.com/nuevocatalogo.html>

Fernández-Galiano, A. (13 de marzo de 2014). El modelo de negocio de la era digital se basará en el conocimiento del cliente-lector [Material de opinión]. *El Mundo*. Recuperado de: <https://www.elmundo.es/television/2014/03/13/5321b7d322601d73238b4572.html>

Fernández, V. S. (2017). *Quantic Love (Edición 1)*. México: Editorial Océano.

Ferreras R., E. M. (2012). *Modelos de negocio en la prensa online en Europa. Estudio de caso de los diarios en Reino Unido, Francia, Alemania y España* [Ponencia] (p.18). Presentada en el III Congreso Internacional de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación. Recuperado de [https://www.academia.edu/3435723/Modelos\\_de\\_negocio\\_en\\_la\\_prensa\\_online\\_en\\_Europa](https://www.academia.edu/3435723/Modelos_de_negocio_en_la_prensa_online_en_Europa)

Feynman, R. (2020). *La electromecánica cuántica*. Editorial Alianza. I.S.B.N.978-84-9181-840-3. Colección ciencia. Recuperado de <http://www.librosmaravillosos.com/nuevocatalogo.html>

Fidias, C. A. (2012) *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*, (Sexta edición). Caracas, Venezuela.: Editorial Episteme.

Forbes (27 de julio de 2017). Chatbots, Apps, Drones, VR, Robots and Delivery 2.0: [Technology Shakes Up Food Culture [ Chatbots, aplicaciones, drones, realidad virtual, robots y Delivery 2.0: la tecnología sacude la cultura alimentaria] [Artículo de opinión]. *Forbes*. Recuperado en: <https://www.forbes.com/sites/thehartmangroup/2017/07/27/chatbots-apps-drones-vr-robots-and-delivery-2-0-technology-shakes-up-food-culture/#38159f3943e3>

Fournier, L. (mayo, 2014). Merchant Sharing T pi = iPgi. Towards a Zero Marginal Cost Economy [Comercio compartido hacia una economía de costo marginal cero]. *En ArXiv*: 1405.2051v1 [q-fin.EC] . Recuperado en [arxiv.org/pdf/1405.2051.pdf](https://arxiv.org/pdf/1405.2051.pdf)

Future Today Institute. (2018). *Tech Trends Report* [Informe de tendencias tecnológicas]. Recuperado de <https://futuretodayinstitute.com/2018-tech-trends-for-news/>.

Future Today Institute. (2018). *The Global Survey On Journalism's Futures* [La encuesta global sobre el futuro del periodismo]. Recuperado de <https://futuretodayinstitute.com/global-survey-on-journalisms-futures/>.

Galeano, A. (2014). Identificar y analizar modelos de negocio a través de la metodología de los casos de estudio. Una revisión del estado del arte y propuesta preliminar. Recuperado de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/35065/Identificar%20y%20Analizar%20Modelos%20de%20Negocio.%20Metodologia%20del%20Caso.pdf?sequence=1>

García-Canclini, N. (2001). *Culturas híbridas*. Editorial Paidós.

García-Ruiz E. (jueves 21 de julio de 2016) “Da igual cuánto dinero ganes con tu periódico en papel, no es el futuro”. *En El Economista*, Recuperado en [www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/7707049/07/16/Emilio-GarciaRuiz-Da-igual-cuanto-dinero-ganeis-con-el-papel-no-es-el-futuro.html](http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/7707049/07/16/Emilio-GarciaRuiz-Da-igual-cuanto-dinero-ganeis-con-el-papel-no-es-el-futuro.html)



García, Godoy. (2012). La Pirámide invertida. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/82517656/La-Piramide-Invertida-Comunicacion>.

García, Santa María. (2014). El Modelo de Negocio en la prensa digital. En busca de un modelo sostenible para los nuevos tiempos. Universidad Internacional de La Rioja. Recuperado de <http://www.2ip.es/wp-content/uploads/2014/08/EL-NEGOCIO-DE-LA-PRENSA-DIGITAL1.pdf>

Gardner, M. (2011). *¿Tenían ombligo Adán y Eva? La falsedad de la Seudociencia..* Madrid: Alianza Editorial.

Garner, M. (1989). *La ciencia. Lo bueno, lo malo y lo falso* (Traductor, Natividad Sánchez Sainz-Trapaga). Madrid: Alianza Editorial.

Garrido, Q. (2019). *Ciencia, y un gran paso para la humanidad.* Recuperado de <http://www.librosmaravillosos.com/nuevocatalogo.html>

Gehrke, M., Lizarazo, N., Noboa, P., Olmos, P. y Pieper, O. (2016). *Panorama de los medios en Ecuador Sistema informativo y actores implicados* (p. 63). Germany: Editorial Deutsche Welle Akademie. Recuperado de <https://www.dw.com/downloads/30336831/panorama-de-los-medios-en-ecuador-pdf.pdf>

Giavedoni, Darío. (2010). "Los medios en Bolivia: mapa y legislación de los medios de comunicación". La revista del CCC [en línea]. Mayo / Diciembre, N°9/10. ISSN1851-3263. Disponible en Internet: <http://www.centrocultural.coop/revista/articulo/169/>

Gilmore. R. (2011). *Alicia en el país de los cuantos.* Alianza Editorial (pp.296). Serie: El libro de bolsillo.

Gómez R., M. A. (2018). *El futuro de la prensa. Monetización y soporte* (pp.53). Madrid-España: Instituto economía digital (ICEMD).

Recuperado de <https://www.esic.edu/rethink/marketing-y-comunicacion/el-futuro-de-la-prensa-monetizacion-y-soportes>

Gomis, L. (1991). *Teoría del periodismo: como se forma el presente*. Barcelona: Paidós Comunicaciones. Recuperado de [https://digital-news8.webnode.es/\\_files/200000051be39abf34d/7%20Teor%C3%A9tica%20del%20periodismo%20-%20Lorenzo%20Gomis.pdf](https://digital-news8.webnode.es/_files/200000051be39abf34d/7%20Teor%C3%A9tica%20del%20periodismo%20-%20Lorenzo%20Gomis.pdf)

Goswami, A. (2018). *Quantum Economics. Descubre un nuevo paradigma económico*

Goyanes, M. (2012). Estrategias de pago por contenidos de la prensa digital: una aproximación teórica. *En Revista Científica de Comunicación Aplicada, Index Comunicación*, 2, núm. 1, 91-112. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/280526770\\_Estrategias\\_de\\_pago\\_por\\_contenidos\\_de\\_la\\_prensa\\_digital\\_Una\\_aproximacion\\_teorica](https://www.researchgate.net/publication/280526770_Estrategias_de_pago_por_contenidos_de_la_prensa_digital_Una_aproximacion_teorica)

Goyanes, M. (diciembre, 2013). Conductores de valor de la prensa digital con estrategias de pago por contenidos: análisis de caso del Financial Times, The Times y El Mundo en Orbyt. *En Palabra Clave*, 16, núm. 3, 873-910. Recuperado de: <https://palabraclave.unisabana.edu.co/index.php/palabraclave/article/view/3542/3320>

Goyanes, M. (febrero de 2013). Monetizar el periodismo digital. La hoja de ruta en la que el lector es el eslabón fundamental. *En Revista Razón y Palabra*, 16 (2\_81), 1055-1072. Issn: 1605-4806. Recuperado de: <http://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/663>

Goyanes, M. (junio, 2013). Estrategias y modelos de negocio: aclaración de conceptos y terminología de la prensa en Internet. *En Estudios Sobre El Mensaje Periodístico*, 19 (1), 419-431. ISSN: 11341629 Recuperado de: [http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_ESMP.2013.v19.n1.42530](http://dx.doi.org/10.5209/rev_ESMP.2013.v19.n1.42530).

Gradín, C. (2005). El nuevo paradigma científico. Teoría del Bootstrap o "Matriz E." Recuperado de <https://kilkor.net/view.php?id=167>

Gratton, J. (2003). Introducción a la Mecánica Cuántica. Recuperado de <http://materias.df.uba.ar/f4aa2015c1/files/2015/03/cuantica-gratton.pdf>

Graybeal, G. y Hayes, J. (abril, 2011). A modified news micropayment model for newspaper on the social web [Un modelo modificado de micropagos de noticias para periódicos en la web social]. *En: International Journal on Media Management*, 13 (2), 129-148. doi: 10.1080/14241277.2011.568808. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/233279502\\_A\\_Modified\\_News\\_Micropayment\\_Model\\_for\\_Newspapers\\_on\\_the\\_Social\\_Web](https://www.researchgate.net/publication/233279502_A_Modified_News_Micropayment_Model_for_Newspapers_on_the_Social_Web)

Greene, B. (1999). El Universo Elegante. Editorial: W. W. Norton & Company. Recuperado de <http://www.librosmaravillosos.com/nuevocatalogo.html>

Gribbin, J. (1984). *En busca del gato de Schrödinger*. Recuperado de <http://www.librosmaravillosos.com/nuevocatalogo.html>

Grupo El Comercio (s/f). Grupo El Comercio. Quiénes Somos. Consultado el 8 de abril de 2020. Recuperado de <https://grupoelcomercio.com.pe/>

Guerra, F. (2020). Los medios impresos tras el COVID-19: tendencias en Australia y Bélgica. (2020-05-21 04:53). *World Association of Newspapers and News Publishers*. Editado y traducido por: Laboratorio de Periodismo. Recuperado de <https://blogarchive.wan-iffra.org/2020/05/21/los-medios-impresos-tras-el-covid-19-tendencias-en-australia-y-belgica>

Guzmán, J. C. (2016). La historia de cómo nació ELTIEMPO.COM, hace 20 años. El 22 de enero de 1996. Este diario lanzó su sitio web, tres días después del 'The New York Times'. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16488349>

Harari, N. Y. (2014). *Sapiens. De Animales a Dioses* (Traducido por: Joandomènec Ros). Barcelona: Grupo Editorial Penguin Random House, SAU.

Harari, N. Y. (2016). *Homo Deus*. (Traducido por: Joandomènec Ros). Barcelona: Grupo Editorial Penguin Random House, SAU.

Harari, N. Y. (2018). *21 lecciones para el siglo XXI* (Traducido por: Joandomènec Ros). Barcelona: Grupo Editorial Penguin Random House, SAU. Recuperado de [https://pmadsena.weebly.com/uploads/1/2/7/1/12712314/21\\_lecciones\\_para\\_el\\_siglo\\_xxi\\_-\\_yuval\\_n.pdf](https://pmadsena.weebly.com/uploads/1/2/7/1/12712314/21_lecciones_para_el_siglo_xxi_-_yuval_n.pdf)

Heisenberg, Werner. (1965). *Física y filosofía*. Recuperado de <http://www.librosmaravillosos.com/nuevocatalogo.html>

Henrique, P. F. (enero-junio, 2010). El mundo de los periodistas: aspectos teóricos y metodológicos. En *Revista Comunicación y Sociedad Nueva Época*, núm. 13, 101-124. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/comso/n13/n13a5.pdf>

Hernández, S., Fernández, C., y Bastista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta Edición). McGraw-Hill Interamericana Editores.

Herrero–Curiel, E. (diciembre de 2011). El Periodismo en el siglo de las redes sociales. *Revista de Comunicación Vivat Academia*, Año VIV, núm. 117E, 1113-1128. ISSN: 1575-2844. doi: <https://doi.org/10.15178/va.2011.117E.1113-1128>. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5348600>

Horkheimer, M. y Adorno, T. (1988). Max Horkheimer y Theodor Adorno. La industria cultural. Iluminismo como mistificación de masas. Publicado en HORKHEIMER, May y ADORNO, Theodor, *Dialéctica del iluminismo*, Sudamericana, Buenos Aires. Recuperado de [https://www.infoamerica.org/documentos\\_pdf/adorno\\_horkheimer.pdf](https://www.infoamerica.org/documentos_pdf/adorno_horkheimer.pdf)

[https://www.researchgate.net/publication/222380736\\_The\\_Entrepreneur's\\_Business\\_Model\\_Toward\\_a\\_Unified\\_Perspective](https://www.researchgate.net/publication/222380736_The_Entrepreneur's_Business_Model_Toward_a_Unified_Perspective)

Hurtado, Y. (2000). *Metodología de la Investigación Holística* (Tercera Edición). Caracas: Fundación SYPAL.

IAB Spain (2019). *Top de tendencias digitales [Opinión]*. Recuperado de <https://iabspain.es/estudio/top-tendencias-digitales-2019/>

Insulza, D. y Magendro (2016). La Transferencia Tecnológica no es Física Cuántica. Puntos sobre la Innovación. BID. Ciencia, Tecnología e Innovación. (Marzo, 3). Recuperado de <https://blogs.iadb.org/innovacion/es/transferencia-tecnologica-no-es-fisica-cuantica/>

Internet Society. (1997). Breve historia del Internet. Introducción. Recuperado de <https://www.internetsociety.org/es/internet/history-internet/brief-history-internet/>

ISSN: 1698-5117 | Tercer Trimestre. Recuperado <https://www.redalyc.org/pdf/433/43312282008.pdf>

J.M.L.C. Chena., Aguilar y Cano (S/F). La física del siglo XX. Junta de Andalucía. Física Cuántica. Recuperado de [http://www.juntadeandalucia.es/averroes/centroctic/41008970/helvia/sitio/upload/Fisica\\_cuantica.pdf](http://www.juntadeandalucia.es/averroes/centroctic/41008970/helvia/sitio/upload/Fisica_cuantica.pdf)

Jenkins, H. (2009). *Cultura da convergência [Cultura de Convergencia]*, (Segunda Edición, p. 53). Sao Pablo, Brasil: Editorial Aleph.

Kaku, M. (2009). *La física de lo imposible*. Plaza Edición. Editorial Debate.

Kaku, M. (2011). *La Física del futuro*. Recuperado de <http://www.librosmaravillosos.com/nuevocatalogo.html>

Kaku, M. (2015). *Web sobre la física del viaje interestelar*. Recuperado de <https://mkaku.org/home/articles/the-physics-of-interstellar-travel/>

Kaku, M. (2016). *Hiperespacio*. Editorial Planeta S.A. Barcelona. España. Recuperado de <http://www.librosmaravillosos.com/nuevocatalogo.html>

Kaplan, A. M. and Haenlein, M. (2010). “*Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media*”, *Business Horizons*, 53, 59-68.

Kardashev, N. (septiembre-octubre de 1964). Transmission of Information by Extraterrestrial Civilizations [Transmisión de información por civilizaciones extraterrestres]. *En Soviet Astronomy*, 8, 217.

Katz, Raúl. (2015). *El ecosistema y la economía digital en América Latina* (pp. 399). Barcelona: Editorial Ariel; Fundación Telefónica; Editorial Planeta. Recuperado de <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/768>

Kelly, Kevin (2016) *The Inevitable [El Inevitable]*. Recuperado de [kk.org/books/the-inevitable/Krugman](http://kk.org/books/the-inevitable/Krugman).

Kelly, Kevin. (1998). *New Rules for the New Economy [Nuevas reglas para la nueva economía]* (pp. 180). Recuperado en [kk.org/mt-files/books-mt/KevinKelly-NewRules-withads.pdf](http://kk.org/mt-files/books-mt/KevinKelly-NewRules-withads.pdf)

Khun, T. (1971). *La estructura de las revoluciones científicas. Fondo de cultura económica. Brevarios*. México, primera edición. Traducción de Agustín Contín.

Khun, T. (2004). *La estructura de las revoluciones científicas. Octava edición*. Recuperado de <https://materiainvestigacion.files.wordpress.com/2016/05/kuhn1971.pdf>

Kreab (2019). *Los Medios de Comunicación en el 2019* [Informe] (p.22). Recuperado de <https://kreab.com/espana/actualidad/los-medios-de-comunicacion-en-2019/>

Krugman gana el Nobel de Economía [Opinión]. *En Expansión*. Recuperado en [expansion.com/2008/10/13/portada/1223896415.html](http://expansion.com/2008/10/13/portada/1223896415.html)

Krugman, P. (2012c). *End This Depression Now* [Acabad ya con esta crisis] (Traducción: Cecilia Belza y Gonzalo García). Recuperado en [cgrandola.files.wordpress.com/2008/04/krugman-acabad-ya-con-esta-crisis.pdf](http://cgrandola.files.wordpress.com/2008/04/krugman-acabad-ya-con-esta-crisis.pdf)

Krugman, P. y Obstfeld, M. (2006). *Economía internacional. Teoría y política* (Séptima edición, pp. 768). Madrid: Pearson Educación S.A. Recuperado de [webdelprofesor.ula.ve/economia/oscard/materias/E\\_E\\_Mundial/Economia\\_Internacional\\_Krugman\\_Obstfeld.pdf](http://webdelprofesor.ula.ve/economia/oscard/materias/E_E_Mundial/Economia_Internacional_Krugman_Obstfeld.pdf)

Krugman, P. y Obstfeld, M. (2006). *Economía internacional. Teoría y política* (Séptima Edición, p. 768). Madrid: Pearson Educación. Recuperado de <https://www.uv.mx/personal/clelanda/files/2016/03/Krugman-y-Obstfeld-2006-Economia-Internacional.pdf>

Kueng, L. (2017). *Digital News Project. Going Digital A Roadmap For Organisational Change* [Proyecto de Noticias Digitales. La digitalización Una hoja de ruta para el cambio organizacional] (p. 48), published by the Reuters Institute for the Study of Journalism with the support of Google and the Digital News Initiative). Recuperado de <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/our-research/going-digital-roadmap-organisational-transformation>

Latorre, I. (2017). La inteligencia artificial (IA) que cambiará al mundo. *Programa Informativo*. 374-382. doi:10.1108/14684521211241404

Latorre, I. (2018). Teoría de la Información Cuántica. Disrupción, tecnología y nueva economía. [Entrevista de Profundidad]. Realizada por Skype. Julio, 2 de 2018/12:00.

Latorre, I. (2019). Ética para las Máquinas. [Entrevista de Profundidad]. Conferencia. III Jornadas de Investigación en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Ibarra. 13 al 15 de Noviembre. Recuperado de <https://youtu.be/sol2FyQ1phU>

Latorre, I.; Manzanares A. (2017). *¿Preparados para la nueva era cuántica? GIGATIC16 S1-2*. Video

Latorre, J. Ignacio (2017). Cuántica. Tu futuro en juego. Editorial Planeta. Impreso en España, Barcelona.

Lavín, E. y Silva, A. (2015). Nuevas herramientas para un nuevo periodismo. *En International Journal of Information Systems and Software Engineering for Big Companies (IJISEBC)*, 2, num. 2, 8-17. Recuperado en [www.ijisebc.co](http://www.ijisebc.co)

Lazo, C., Segura-Anaya, A. y Martínez O. N. (febrero, 2017). Variables determinantes en la disposición al pago por contenidos informativos en Internet: perspectiva de los profesionales. *En Revista Latina de Comunicación Social*, núm. 72, 165-185. doi: 10.4185/RLCS. Recuperado de <http://www.revistalatinacs.org/072paper/1159/09es.html>

Livio, M. (2013). *Errores geniales que cambiaron el mundo*. Recuperado de <http://www.librosmaravillosos.com/nuevocatalogo.html>

López X., Westlund, O. y Silva, A. (2015). La industria de medios impresos se sube al periodismo móvil. *En Revista Telos*, 128-139. Recuperado de <https://telos.fundaciontelefonica.com/url-direct/pdf-generator?tipoContenido>.



López-Goñi, I. (abril, 2020). El coronavirus más mediático. La difícil relación entre la ciencia exprés y los medios de comunicación. *En Revista Investigación y Ciencia*, núm.523. Recuperado de <https://www.investigacionyciencia.es/revistas/investigacion-y-ciencia/el-nuevo-coronavirus-796/el-coronavirus-ms-meditico-18458>

López, I. (2020). Análisis financiero de las nuevas monedas digitales (criptomonedas). March 2020 *Revista Internacional Jurídica y Empresarial*. DOI: 10.32466/eufv-r.i.j.e.2020.3.585.19-43. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/340993070\\_Analisis\\_financiero\\_de\\_las\\_nuevas\\_monedas\\_digitales\\_criptomonedas](https://www.researchgate.net/publication/340993070_Analisis_financiero_de_las_nuevas_monedas_digitales_criptomonedas)

López, S. (2020). La era del ‘homo suscriptor’. *Diario El País*. Sección de Negocios. Publicado el 02 de noviembre de 2020. Madrid. Recuperado de <https://elpais.com/economia/2020-10-31/la-economia-del-producto-ha-muerto-viva-la-suscripcion.html>

López, R. (1998). Crítica de la Teoría de la Información. *En Cinta de Moebio: Revista de Epistemología de Ciencias Sociales*, 3, 24-30. E-ISSN: 0717-554X. Recuperado de <https://www.moebio.uchile.cl/03/frprin01.html>

López, X. y Pereira X. (2007). La prensa ante el reto en línea. Entre las limitaciones del modelo tradicional y las incógnitas de su estrategia digital. *En Laboratorio de Alternativas*, núm. 122. ISBN: 978-84-96653-80-1. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2880441>

Los ‘Big’ y los ‘No Tanto’. Working Paper. [Capítulo Libro] Mayo 2015. Seminario para optar al título de Ingeniero Comercial, Mención Administración. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/135243/Modelos%20de%20negocios%20basados%20en%20datos%20%20desaf%EDos%20del%20Big%20Data%20en%20Latinoam%EArica.pdf?sequence=1>

Magretta, J. (2002): “Why Business Models matter”, Harvard Business Review. Recuperado de <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>

Manovich, L. (2006). *El lenguaje de los nuevos medios de comunicación. La imagen en la era digital* (p. 431). Buenos Aires: Editorial Paidós Comunicación. Recuperado de <http://www.fpp.uchile.cl/content/docs/El%20lenguaje%20de%20los%20nuevos%20medios.pdf>

Manovich, L. (2014). *El Software toma el mando* (p. 295). Recuperado de [https://www.academia.edu/7425153/2014\\_-\\_El\\_software\\_toma\\_el\\_mando\\_traducci%C3%B3n\\_a\\_Lev\\_Manovich\\_](https://www.academia.edu/7425153/2014_-_El_software_toma_el_mando_traducci%C3%B3n_a_Lev_Manovich_)

Mar de Fontcuberta. (1993). *La Noticia. Pistas para percibir el mundo*. Editorial Paidós. Impreso en España. Recuperado de <https://profesorsergiogarcia.files.wordpress.com/2017/05/fontcuberta-mar-la-noticia-pistas-para-descubrir-el-mundo.pdf>

Marañón, O. y Gómez, L (2014). El Periodismo Digital y sus retos en la sociedad global y del Conocimiento. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, núm. 61, abril-junio, 2014, pp. 1-30 Luis Gómez Encinas ed. Móstoles, España. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4959/495950257004.pdf>

Marín, B. (15 de noviembre de 2011). László Barabási: Las redes sociales ayudan a que el mundo sea cada vez más predecible. *El País*. Recuperado de [https://elpais.com/tecnologia/2011/11/15/actualidad/1321351264\\_850215.html](https://elpais.com/tecnologia/2011/11/15/actualidad/1321351264_850215.html)

Márquez, C., Ulloa, N. y Ramos, Y. (2018). The Interaction Gap: From the Bit to the Resurgence of a New Information and Communication System. Scopus. International The 2018 International Conference on Information Technology & Systems (ICITS'18). Recuperado de [https://www.academia.edu/37196712/The\\_Interaction\\_Gap\\_From\\_the](https://www.academia.edu/37196712/The_Interaction_Gap_From_the)

\_Bit\_to\_the\_Resurgence\_of\_a\_New\_Information\_and\_Communication\_System

Marshall, M. (1996). *Comprender los medios de comunicación*. Barcelona: Paidós.

Marshall, M. (1996). *Comprender los medios de comunicación. Las extensiones del ser humano (1ra edición)*. Barcelona, España: Paidós.

Martín, Serrano. Piñuel, J. Gracia, J. y Arias, M. (1982). Teoría de la Comunicación. Epistemología de la Comunicación. Madrid, 2ª Edición, revisada y ampliada. A. Corazón, Editor Roble. Volumen VIII de Cuadernos de la Comunicación.

Martínez, M. M. (enero-abril, 2010). Un escenario complejo de transformación. La crisis de los grandes periódicos. *En Revista Iberoamericana de Comunicación Infoamérica*, núm. 2, 139-148. Recuperado de [https://www.infoamerica.org/icr/n02/martinez\\_molina.pdf](https://www.infoamerica.org/icr/n02/martinez_molina.pdf)

Masip, P. Diaz-Noci, J. Domingo, D. Micó-Sanz, J. Salaverría, R. (noviembre-diciembre, 2010). Investigación internacional sobre ciberperiodismo: hipertexto, interactividad, multimedia y convergencia. *En El Profesional de la Información*, 19, núm. 6. ISSN 1386-67. Recuperado de <https://recyt.fecyt.es/index.php/EPI/article/view/epi.2010.nov.02>

Matiz, Alejandro, & Asociados. (2013). Modelos de Negocio. Tags: conceptos, 03 Dic 2013 | En: Blog, Post. Recuperado de <https://www.matizyasociados.com/conceptos-modelos-de-negocio/>

Mattelart, A. y Mattelart, M. (1997). *Introducción a la teoría de la comunicación*. Barcelona-España: Paidós Comunicación.

Matterlart, A. y Mattelart, M. (2003). *Historia de las teorías de la comunicación*. Barcelona. España: Paidós.

Mayo, M. C. y Brown, G. S. (1999). Building a Competitive Business Model. *Ivey Business Journal*. 63 (3) 18-23.

Mayoral, T. (2011). *Nuevos servicios para nuevos medios de comunicación: Presencia de los servicios de información electrónica en la prensa digital*. Master en Sistemas de Información Digital [Tesis de Maestría de la Universidad de Salamanca] (p. 114). Recuperado de: <https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/116284/TFM-TeresaMayoralDuran.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Mc.Quail, D. (1985). *Introducción a la teoría de comunicación de masas (Tercera edición, revisada)*. Edición Paidós Ibérica.

McLuhan, M. (2009). Las leyes de los medios. CIC. Cuadernos de Información y Comunicación, vol. 14, 2009, pp. 285-316. Universidad Complutense de Madrid. Madrid, España. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=93512977017>

McLuhan y D.R. Powers. (1989). *La Aldea Global*. Editorial Gedisa. Recuperado de [https://monoskop.org/images/2/2c/McLuhan\\_Marshall\\_Powells\\_BR\\_La\\_aldea\\_global.pdf](https://monoskop.org/images/2/2c/McLuhan_Marshall_Powells_BR_La_aldea_global.pdf)

McLuhan, M. (1996). *Comprender los medios de comunicación*. Las extensiones del ser humano. Editorial. Grupo planeta. Recuperado de [http://semioticaderedes-carlon.com/wp-content/uploads/2018/04/McLuhan\\_Marshall\\_Comprender\\_los\\_medios\\_de\\_comunicacion.pdf](http://semioticaderedes-carlon.com/wp-content/uploads/2018/04/McLuhan_Marshall_Comprender_los_medios_de_comunicacion.pdf)

McLuhan, Marshall; McLuhan, Eric. (1967). *El Medio es el mensaje*. Recuperado de [https://monoskop.org/images/9/9a/McLuhan\\_Marshall\\_Fiore\\_Quentin\\_El\\_medio\\_es\\_el\\_masaje\\_Un\\_inventario\\_de\\_efectos.pdf](https://monoskop.org/images/9/9a/McLuhan_Marshall_Fiore_Quentin_El_medio_es_el_masaje_Un_inventario_de_efectos.pdf)

McQuail, D. (1985). *Introducción a la teoría de la comunicación de masas*. Editorial Paidós Comunicaciones.

Meroño C., A. (enero-marzo, 2005). El correo electrónico en las Pymes para la comunicación y gestión del conocimiento. *En Revista Universia Business Review*, núm. 5, 70-79. ISSN 1698-511743300507. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43300507>

Mesenbourg, T. (2001). *Measuring the digital economy [Medición de la economía digital]*. Recuperado en [www.census.gov/content/dam/Census/.../umdigital.pdf](http://www.census.gov/content/dam/Census/.../umdigital.pdf)

Micó, J. y Canavilhas, J. (2008). La ética en el ejercicio del periodismo: Credibilidad y autorregulación en la era del periodismo en Internet. *Revista Estudos em Comunicação no4*, 15-39 Novembro de 2008. Recuperado de <http://www.ec.ubi.pt/ec/04/pdf/02-Jose-Lluis-Mico-La-etica-en-el-ejercicio-del-periodismo.pdf>

Mlodinow, L. (2016). *Las lagartijas no se hacen preguntas*. Editorial, crítica. Recuperado de <http://www.librosmaravillosos.com/nuevocatalogo.html>

Mora, E. (2020). La computación cuántica y cómo puede afectar a tu negocio en 2020. EricMora. Recuperado de <https://ericmora.me/tecnologia-e-innovacion/la-computacion-cuantica-y-como-puede-afectar-tu-negocio-en-2020>

Moreno, B. P. (2017). Análisis de los titulares publicados a través de la red social Facebook del grupo el comercio y universo a partir del segundo semestre de 2016. Tesis de grado, Repositorio digital. Recuperado de <https://dspace.pucesi.edu.ec/handle/11010/30>

Moreno, L. (julio-diciembre, 2000). Gates, B. (1999). Los negocios en la era digital. *En Revista Región y Sociedad*, 7, núm. 20, 193-200. ISSN. 0108-7408. Recuperado de: <http://www.scielo.org.mx/pdf/regsoc/v12n20/v12n20a9.pdf>

Morris, M., Schindehutte, M., y Allen, J. (2005) "The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective" *Journal of Business*

Research. Journal of Business Research 58(6):726-735 DOI: 10.1016/j.jbusres.2003.11.001.

Mosco, V. (2006). La economía política de la comunicación: una actualización diez años después. *En Cuadernos de Información y Comunicación*, 11, 57-79. Recuperado a partir de <https://revistas.ucm.es/index.php/CIYC/article/view/CIYC0606110057A>

N+1. Ciencia que suma. (2020). Blog. Coronavirus COVID-19: increíblemente, este libro de ciencia ficción predijo el brote en Wuhan. Recuperado de <https://nmas1.org/news/2020/02/26/covid-19-wuhan>

Naciones Unidas & Comisión Económica para América Latina (2013). *Economía digital para el cambio estructural y la igualdad*. (p. 132). Recuperado de: <https://www.cepal.org>

Nafría, Ismael. (2017). *La reinención del New York Time. Como la dama gris del periodismo se está adaptando (con éxito) a la era móvil* (Primera edición, p. 468). Recuperado de [knightcenter.utexas.edu](http://knightcenter.utexas.edu)

Nafría, Ismael. (2018). Modelo de negocio y periodismo. [Entrevista de Profundidad por Skype]. Consultor experto (Independiente). Julio, 5 de 2018/09h00.

Nafría, I. (2019). *La reinención del New York Time*. [Entrevista de Profundidad Directa]. Consultor experto (Independiente). Mayo, 4 de 2019/11h00.

Negroponete, N. (1995). *El mundo en digital*. (primera edición). España: Barcelona: Ediciones B, S.A. Recuperado de [users.dcc.uchile.cl/~cguierr/cursos/INV/serDigital.pdf](http://users.dcc.uchile.cl/~cguierr/cursos/INV/serDigital.pdf)

\_\_\_\_\_, N. (2016). Nicholas Negroponete: “En el futuro aprenderemos idiomas tomando una pastilla. El futuro es uno. Y El Futuro es Apasionante de Vodafone. (11 ene 2016). Recuperado de <https://youtu.be/M8VZ8xU2wH0>

\_\_\_\_\_, N. (2017). Nicholas Negroponte | Foro de Innovación Educativa | #Ceibal10. (16 mayo 2017). Plan Ceibal. Recuperado de <https://youtu.be/2KsypYOCx04>

Newman, N. y Fletcher, R. (2017). *Digital news project 2017 Bias, Bullshit and Lies Audience Perspectives on Low Trust in the Media* [Digital News Project 2017 Sesgo, mentiras y mentiras Perspectivas del público sobre la baja confianza en los medios] [Informe] (p. 45). Reuters Institute, University of Oxford. Recuperado de <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/risj-review/bias-bullshit-and-lies-audience-perspectives-low-trust-media>

Nicholls, T., Shabbir, N. y Nielsen, R. (2017). *The Global Expansion of Digital-Born News Media. Digital News Project 2017* [La expansión global de los medios de comunicación digitales. Proyecto de Noticias Digitales 2017] [Informe] (p. 33). Reuters Institute, University of Oxford. Recuperado de [https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/201712/The%20Global%20Expansion%20of%20Digital-Born%20News%20Media\\_0.pdf](https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/201712/The%20Global%20Expansion%20of%20Digital-Born%20News%20Media_0.pdf)

Noguera-Vivo, José-Manuel (2016). “Metamedios y periodismo: revisión panorámica de los nuevos cibermedios”. *El profesional de la información*, v. 25, n. 3, pp. 341-350. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/304005930\\_Metamedios\\_y\\_periodismo\\_revision\\_panoramica\\_de\\_los\\_nuevos\\_cibermedios/link/5763ac9a08ae570d6e15c986/download](https://www.researchgate.net/publication/304005930_Metamedios_y_periodismo_revision_panoramica_de_los_nuevos_cibermedios/link/5763ac9a08ae570d6e15c986/download)

OBS, Business School (20 de mayo de 2020). Diamante de Porter componentes, usos y beneficios. Universidad de Barcelona. Recuperado el 20 de mayo 2020 de <https://obsbusiness.school/es/blog-investigacion/direccion-general/diamante-de-porter-componentes-usos-y-beneficios>

OCDE (2015) *Perspectivas de la OCDE sobre la economía digital 2015* [Informe] (p. 323). OCDE, MICROSOFT. Recuperado de [www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3](http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3)

Ochoa, J., Peña, M. y Duarte S. (enero-junio 2014). La Comunidad Andina: Un Paradigma de Integración Económica en Latinoamérica. *En Revista Reice*, 2, núm 3, 1-27. doi: <https://doi.org/10.5377/reice.v2i3.1447>. Recuperado de <https://www.lamjol.info/index.php/REICE/article/view/1447>

Okon, E. (2014). El problema de la medición en mecánica cuántica. *History And Philosophy Of Physics. Revista Mexicana De Física*. E 60 (2014) 130–140 July–December 2014. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/rmfe/v60n2/v60n2a7.pdf>

Olivé, L. (enero, 2006). Los desafíos de la sociedad del conocimiento: cultura científico-tecnológica, diversidad cultural y exclusión. *En Revista Científica de Información y Comunicación*, núm. 3, 29-51. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/28172402\\_Los\\_desafios\\_de\\_la\\_sociedad\\_del\\_conocimiento\\_cultura\\_cientificotecnologica\\_diversidad\\_cultural\\_y\\_exclusion](https://www.researchgate.net/publication/28172402_Los_desafios_de_la_sociedad_del_conocimiento_cultura_cientificotecnologica_diversidad_cultural_y_exclusion)

Organización Panamericana de la Salud (OPS). (2020). COVID-19 Consejos para informar. Guía para periodistas. Recuperado de <https://www.paho.org/es/documentos/covid-19-consejos-para-informar-guia-para-periodistas>

Ortiz L., G. (23 de febrero de 2012). Los hechos son sagrados, las opiniones también. [Artículo de opinión]. *Revista Semana*. Recuperado de <https://www.semana.com/opinion/articulo/opinion-los-hechos-sagrados-opiniones-tambien/253880-3>

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores* (p. 281). Recuperado de [www.convergenciamultimedial.com](http://www.convergenciamultimedial.com)

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2014). Diseño de propuesta de valor: cómo crear productos y servicios que los clientes desean. Recuperado de



[https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=LCmtBAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA8&dq=Osterwalder,+A.+\(2014\).&ots=e8j3d88vm0&sig=1afg57zuYxnVZ3ZyL79rUVdxvDU#v=onepage&q=Osterwalder%2C%20A.%20\(2014\).&f=false](https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=LCmtBAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA8&dq=Osterwalder,+A.+(2014).&ots=e8j3d88vm0&sig=1afg57zuYxnVZ3ZyL79rUVdxvDU#v=onepage&q=Osterwalder%2C%20A.%20(2014).&f=false)

Osterwalder, A. e Yves, P. (2016). Las siete caras de la innovación en modelos de negocio. Recuperado de <http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>

Osterwalder, A., Pigneur, Y. y Tucci, C.L. (2005): “Clarifying Business Models: Origins, Present and Future of the Concept”, *Communication of AIS*, 15, 17-18.

Padró, Martí, (2019). Criptomonedas y tecnología blockchain. La iniciativa “Valladolid Blockchain”. Trabajo de Fin de Grado en Administración y Dirección de Empresas. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/286693373.pdf>

Palacios, M. (2011). Modelos de Negocio: Propuesta de un Marco Conceptual para Centros de Productividad. Universidad Nacional de Colombia Facultad de Ciencias Económicas, Maestría en Administración Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/8497>

Peinado M., F. y Mateos A., J. P. (2016). Promoción y monetización de las aplicaciones móviles editoriales. *En Revista Icono 14*, 14 (2), 329-352. doi: 10.7195/ri14.v14i2.974. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/229024211.pdf>

Peinado, F. y Mateos Abarca, J. (julio, 2016.) Periodismo en el Smartphone: monetización de aplicaciones para medios de comunicación. *Revista ICONO14 Revista Científica de Comunicación y Tecnologías Emergentes*, 14, núm. 2, 329-352. doi:10.7195/ri14.v14i2.974. Recuperado de <https://icono14.net/ojs/index.php/icono14/article/view/974>

Penrose, R. (2006). *Lo grande, lo pequeño y la mente humana* [Traductor: Javier García Sanz] (pp.152). Ediciones Akal.

Peña, S., Lazkano, I. y García, D. (enero, 2016). La transición digital de los diarios europeos: nuevos productos y nuevas audiencias. *En Comunicar, Revista Científica de Educomunicación*, 24, núm. 46, 27-36. ISSN: 1134-3478; e-ISSN: 1988-3293. OI <http://dx.doi.org/10.3916/C46-2016-03>. Recuperado de [https://www.academia.edu/17804930/La\\_transici%C3%B3n\\_digital\\_de\\_los\\_diarios\\_europeos\\_nuevos\\_productos\\_y\\_nuevas\\_audiencias](https://www.academia.edu/17804930/La_transici%C3%B3n_digital_de_los_diarios_europeos_nuevos_productos_y_nuevas_audiencias)

Pereira, Z. (2011). Los diseños de método mixto en la investigación en educación: Una experiencia concreta. *En Revista Electrónica Educare*, 15, núm. 1, 15-29. ISSN: 1409-42-58. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1941/194118804003.pdf>

Pérez, S. y Aymá, A. (2015). *Teoría y análisis del discurso* (1a edición). Bernal: Universidad Virtual de Quilmes. E-Book. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Sara\\_Isabel\\_Perez2/publication/318940302\\_Teorias\\_y\\_analisis\\_del\\_discurso/links/598690c8a6fdcc75625507e9/Teorias-y-analisis-del-discurso.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Sara_Isabel_Perez2/publication/318940302_Teorias_y_analisis_del_discurso/links/598690c8a6fdcc75625507e9/Teorias-y-analisis-del-discurso.pdf)

Pineda, L. (2014). Principios de Teletransportación cuántica. Recuperado de <https://vixra.org/pdf/1205.0109v1.pdf>

Planck, Max. (1941). *A dónde va la ciencia*. Recuperado de <http://www.librosmaravillosos.com/nuevocatalogo.html>

Portilla, I., Vara-Miguel, A., y Díaz-Espina, C. (2016) *Innovación, modelos de negocio y medios de audiencias ante los nuevos retos del mercado de la comunicación*. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/307639730\\_Innovacion\\_modelos\\_de\\_negocio\\_y\\_medios\\_de\\_audiencias\\_ante\\_los\\_nuevos\\_retos\\_del\\_mercado\\_de\\_la\\_comunicacion](https://www.researchgate.net/publication/307639730_Innovacion_modelos_de_negocio_y_medios_de_audiencias_ante_los_nuevos_retos_del_mercado_de_la_comunicacion).

Prieto, A. (2013). Las 5WH del nuevo#Periodismo. Recuperado de <https://www.elmundo.es/television/2013/12/04/529ee31968434117788b4586.html>

Raggio, A. (2016). Cultura de masas y racionalización del mundo de la vida. El concepto de industria cultural de Theodor Adorno interpelado por la Teoría de la Acción Comunicativa de Jürgen Habermas. Evento: IX Jornadas de Sociología de la Universidad Nacional de La Plata (Ensenada, 2016). Institución de origen: Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. ISSN: 2250-8465. Recuperado de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/60010>

Ragin, C. (2007). La construcción de la investigación social. Introducción a los métodos y su diversidad. Universidad de los Andes. Siglo del Hombre Editores.

Ramos, Y., Márquez, C., y Granda, E. (2018). La nueva economía digital como camino inevitable de la prensa. En López, M. Editor, Campos-Freire, F. Editor, López, P. Editor. Recuperado de [https://www.academia.edu/37618438/La\\_nueva\\_econom%C3%ADa\\_digital\\_como\\_camino\\_inevitable\\_de\\_La\\_Prensa](https://www.academia.edu/37618438/La_nueva_econom%C3%ADa_digital_como_camino_inevitable_de_La_Prensa)

Ramos, Y., Márquez, C., Argüello, I. y Guzmán, E. (2020). Aproximación al periodismo cuántico: la próxima revolución. August 2020. RISTI - Revista Iberica de Sistemas e Tecnologias de Informacao 32(Especial):532-545. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/345002268\\_Aproximacion\\_al\\_periodismo\\_cuantico\\_la\\_proxima\\_revolucion](https://www.researchgate.net/publication/345002268_Aproximacion_al_periodismo_cuantico_la_proxima_revolucion)

Reportlinker. (2020). Informe: Pronóstico mundial de aplicaciones de gestión de contenido persuasivo, 2020-2024. Recuperado de [https://www.reportlinker.com/p05915070/Adaptive-Learning-Market-by-Component-And-Region-Global-Forecast-to.html?utm\\_source=hp](https://www.reportlinker.com/p05915070/Adaptive-Learning-Market-by-Component-And-Region-Global-Forecast-to.html?utm_source=hp)

Ribadeneira, A. (2017). Periodismo Digital. [Entrevista en Profundidad]. Macroeditor del Diario El Comercio (Ecuador). Julio, 10 de 2017/11h30.

Ricart, J. (2009). Modelo de negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *En Universia Business Review*, núm 23, 12-25. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/433/43312282002.pdf>

Ricart, J. (2015). *Modelos de negocio en la empresa del futuro* (p. 16). OpenMind, BBVA. Recuperado de <https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2015/02/BBVA-OpenMind-Modelos-de-negocio-en-la-empresa-del-futuro-Joan-E-Ricart.pdf.pdf>

Ricart, J., y Mutis, J. (enero, 2008). Innovación en modelos de negocio: La Base de la Pirámide como campo de experimentación. *En Universia Business Review*, segundo trimestre, 10-27. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/26543537\\_Innovacion\\_en\\_modelos\\_de\\_negocio\\_La\\_Base\\_de\\_la\\_Piramide\\_como\\_campo\\_de\\_experimentacion](https://www.researchgate.net/publication/26543537_Innovacion_en_modelos_de_negocio_La_Base_de_la_Piramide_como_campo_de_experimentacion)

Ridnik. V. I. (1977). *¿Qué es la mecánica cuántica?* Recuperado de <http://www.librosmaravillosos.com/nuevocatalogo.html>

Rivas, F. (Eds). *La comunicación en la nueva sociedad digital* (1ª edición. Volumen 1, pp. 22-31). Colección: Ciencias Económicas y Sociales, Serie: Comunicación Social. Recuperado de [https://www.academia.edu/37618438/La\\_nueva\\_economía\\_digital\\_como\\_camino\\_inevitable\\_de\\_La\\_Prensa](https://www.academia.edu/37618438/La_nueva_economía_digital_como_camino_inevitable_de_La_Prensa)

Rivera, D. (2009). Evolución del Ciberperiodismo en Ecuador a través de los periódicos de Loja. *Revista Electrónica. Razón y Palabra*, 15. Recuperado de [http://www.razonypalabra.org.mx/N/N71/VARIA/11%20RIVERA\\_R\\_EVISADO.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/N/N71/VARIA/11%20RIVERA_R_EVISADO.pdf)

Rivera, J. (2007). Internet y su repercusión en los medios de comunicación del Ecuador. Monografía para Diplomado. Quito: Universidad Central del Ecuador.

Rivera, Punín, Calva, González, D. (2013). Investigación Nacional: Historia de los medios de comunicación en Ecuador. Revista Latina, 23.

Rodríguez, H. (2018). Modelos de negocio digitales. [Entrevista de Profundidad por Skype]. Gerente Editor del Diario El Comercio (Perú). Octubre, 17 de 2018/09h46

Rodríguez, J. M. (2020). El Periscopio. Blog del Máster en Innovación en Periodismo. Recuperado de <https://mip.umh.es/blog/2020/06/30/quien-gana-pierde-perfiles-profesionales-pago-contenidos/>

Rooney, A. (2016). *La Historia de la Física*. Recuperado de <http://www.librosmaravillosos.com/nuevocatalogo.html>

Rosaleny, A. (2014). Periodismo digital en Estados Unidos: estrategias empresariales de los diez principales diarios online. Universitat Jaume I, Tesis de grado. Recuperado de [http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/99587/TFG\\_2014\\_RosalenyA.pdf?sequence=6](http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/99587/TFG_2014_RosalenyA.pdf?sequence=6)

Rosenberg, N. (1960) "Some Institutional Aspects of the Wealth of Nations". Journal of Political Economy 68, 557-570. Volume 68, Issue 6. Recuperado en [www.compilerpress.ca](http://www.compilerpress.ca)

Rosenblum, B. y Kuttner, F. (2016). *El enigma cuántico*. Editorial planeta libros.

Rosique-Cedillo, G. y Barranquero-Carretero, A. (2015). Periodismo lento (slow journalism) en la era de la inmediatez. Experiencias en Iberoamérica. Revista internacional de Información y Comunicación. Julio-agosto de 2015, vol. 24, núm. 4. Recuperado de

<http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2015/jul/12.html>

Ruiz, F. y Donsbach, W. (2014). *Cómo entender al periodismo. Selección de la obra de Wolfgang Donsbach*. Recuperado de [https://www.kas.de/c/document\\_library/get\\_file?uuid=27e07305-0490-74d4-cee7-c52acc12f570&groupId=252038](https://www.kas.de/c/document_library/get_file?uuid=27e07305-0490-74d4-cee7-c52acc12f570&groupId=252038)

Sabán, M. (2019). El Infinito y el lenguaje en la Kabbalah Judía. Un enfoque matemático, lingüístico y filosófico. Recuperado de [https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/79831/1/tesis\\_mario\\_javier\\_saban](https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/79831/1/tesis_mario_javier_saban)

Said, E. y Arcila, C. (octubre, 2011). Los cibermedios en América Latina y la Web 2.0. *En Revista Comunicar, Revista Científica de Educomunicación*, XIX, núm 37, 125-131. ISSN: 1134-3478. Recuperado de <https://www.revistacomunicar.com/index.php?contenido=detalles&numero=37&articulo=37-2011-15>

Salas-Fumás, V. (enero, 2009). Modelos de negocio y nueva economía industrial. *En Universia Business Review*, tercer trimestre, núm, 23, 122-143. ISSN: 1698-5117. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/40617901\\_Modelos\\_de\\_Negocio\\_y\\_Nueva\\_Economia\\_Industrial](https://www.researchgate.net/publication/40617901_Modelos_de_Negocio_y_Nueva_Economia_Industrial)

Salavarría, R., Rivera, D. y González, M. (abril, 2019). Taxonomía del periodismo digital en Iberoamérica: evolución en las dos décadas digitales. En Rivera-Rogel D. y Romero-Rodríguez L (Coordinadores), *La Comunicación en el escenario digital. Actualidad, retos y prospectivas* (pp.263-285). Pearson Educación de Perú, S.A. Recuperado de: <https://www.researchgate.net/publication/332530736>

Salaverría, R. (2017). Reuters Institute Digital News Report 2017 / University of Navarra, Spain. Instituto Reuters, Oxford y Google Digital News, 2017.

Salaverría, R. (marzo, 2003). Convergencia de los medios. Ciespal. *En Revista Latinoamericana de Comunicación Chasqui*, núm 8, 33-43. doi: <https://doi.org/10.16921/chasqui.v0i81.1471>. Recuperado de <https://revistachasqui.org/index.php/chasqui/article/view/1471>

Salaverría, R. (s/f). *Los medios de comunicación ante la convergencia digital* (p.16). Universidad de Navarra.

Salvador, A. y Gutiérrez, M. (noviembre-diciembre, 2010). Redes sociales y medios de comunicación: desafíos legales. *En El Profesional de la Información*, 19, N°6, 667-674. doi: 10.3145/epi.2010.nov.14. Recuperado de <http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2010/noviembre/14.pdf>

Sampieri, R., Fernandez, C. y Batista, P. (1991). *Metodología de la Investigación*. México: MCGRAW HILL.

Sánchez Upegui, A. (2006). Comunicación digital: nuevas posibilidades y rigor informativo. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (17), [fecha de Consulta 3 de Noviembre de 2020]. ISSN: 0124-5821. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1942/194220465006>

Sánchez, R. (2009). El mundo después de la revolución: la física de la segunda mitad del siglo XX. Artículo del libro *Fronteras del conocimiento*. OpenMindBBVA. Recuperado de <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/el-mundo-despues-de-la-revolucion-la-fisica-de-la-segunda-mitad-del-siglo-xx/>

Sandulli, F. y Chesbrough, H. (enero, 2009). Open Business Models: Las dos caras de los Modelos de Negocio Abiertos. *En Universia Business Review*, segundo trimestre, 12-39. ISSN: 1698-5117. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/41805321\\_Open\\_Business\\_Models\\_Las\\_dos\\_caras\\_de\\_los\\_Modelos\\_de\\_Negocio\\_Abiertos](https://www.researchgate.net/publication/41805321_Open_Business_Models_Las_dos_caras_de_los_Modelos_de_Negocio_Abiertos)

Schraer, R. y Lawrie, E. (2020) BBC. Coronavirus: las teorías conspirativas sobre el 5G y el covid-19 que llevaron a la quema de mástiles de telefonía celular en Reino Unido. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-52182841>

Scolari, C. (2008). *Hipermediaciones. Elementos para una teoría de la comunicación digital interactiva* (primera edición). España: Editorial Gedisa. Barcelona.

Scolari, C. (2015). Los ecos de McLuhan: ecología de los medios, semiótica e interfaces. 1025-1056. DOI: 10.5294/pacla.2015.18.4.4  
Recuperado de <https://palabraclave.unisabana.edu.co/index.php/palabraclave/article/view/5419/html>

Scolari, C. y Micó, J. (2008). El periodista polivalente. Transformaciones en el perfil del periodista a partir de la digitalización de los medios audiovisuales catalanes. *Revista Zer. Vol. 13 – Núm. 25* ISSN: 1137-1102 p. 37-60. 2008. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/326228247.pdf>

Segovia, A. (2007). Reseña de periodismo digital. Los grandes diarios en la red de Luis A. Albornoz. CIC. *En Cuadernos de Información y Comunicación*, núm. 12, 2007, pp. 213-214. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=93501216>

Sen, A. (2010). *Desarrollo y libertad* (pp.6). Buenos Aires: Editorial Plantea. Recuperado en [www.palermo.edu](http://www.palermo.edu)

Serrano, M., Piñuel J., Raigada, J., García, J., Arias, M. (1982). *Teoría de la comunicación I. Epistemología y análisis de la referencia*. Madrid: Roble.

Shafer, S.M., Smith, H.J. y Linder, J.C (2005). “The power of business models”, *Business Horizons*. 199-207.  
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2004.10.014>



Shanon, C. E. (July-October 1948). A mathematical theory of communication [

Shanon, C. E. y Weaver, W. (1964). *The mathematical theory of communication*. The University of Illinois press [La teoria matematica de la comunicacion. La prensa de la Universidad de Illinois]. Recuperado de [https://pure.mpg.de/rest/items/item\\_2383164/component/file\\_2383163/content](https://pure.mpg.de/rest/items/item_2383164/component/file_2383163/content)

Silverman, C. (2020). El coronavirus es un evento de extinción de los medios. Buzz.Feed.News. Publicado el 23 de marzo de 2020 a las 6:00 pm Recuperado de <https://www.buzzfeednews.com/article/craigsilverman/coronavirus-news-industry-layoffs>

Slywotzky, A. J. (1996). Value Migration: How to Think Several Moves Ahead of the Competition. Boston (MA): *Harvard Business Review Press*.

Smith, A. (1776). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations* [Una investigación sobre la naturaleza y las causas de la riqueza de las naciones] (Edición de 1976).

Sociedad Interamericana de Prensa (2017). El periodismo según Marty Baron [Opinión]. *En Sociedad Interamericana de Prensa*. Recuperado de <https://www.sipiapa.org/notas/1211552-el-periodismo-segun-marty-baron>

Sociedad Interamericana de Prensa (2020) Informe. El impacto económico del confinamiento en los medios de la región. Recuperado de <https://www.sipiapa.org/notas/1213926-el-impacto-economico-del-confinamiento-los-medios-la-region>

Stewart, D. y Zhao, Q. (2000). Marketing de Internet, modelos de negocio y políticas públicas. Septiembre de 2000 *Revista de políticas públicas y marketing* 19(2): 287-296

Stigler, J. (1971). Smith's travels on the ship of state [Los viajes de Smith en el barco del Estado]. *En Historia de la economía política*, 3 (2), 265-277. <https://doi.org/10.1215/00182702-3-2-265>

Strathern, P. (1999a). *Einstein y la relatividad*. Madrid: Editorial Siglo XXI, Plaza Edición.

Strathern, P. (1999b). *Crick Watson y el ADN*. Madrid: Editorial Siglo XXI, Plaza Edición

Strathern, P. (2014). *Bohr y la teoría cuántica (Traductor, Antón Corriente)*. E-book. ISBN978-84-323-1657-9.

Tapscott, D. y Tapscott A. (2016). *La revolución blockchain. Descubre cómo esta nueva tecnología transformará la economía global* (Traducción Juan Manuel Salmerón, 2017). Barcelona, España: Ediciones Deusto.

Tejedor-Calvo, S. (noviembre-diciembre, 2010). Web 2.0 en los ciberdiarios de América Latina, España y Portugal. *En El Profesional de la Información*, 19, núm. 6, 610-619. ISSN 1386-67. doi: <https://doi.org/10.3145/epi.2010.nov.07>

Timmers, P. (1998). "Business Models for Electronic markets", *Electronic Markets*, 8 (2), CommerceNet, 3-8. Recuperado de <http://businessmodels.eu/images/banners/Articles/Timmers.pdf>

Timmers, P. (1999). *Electronic Commerce-Strategies and Models for Business-to-Business, Trading*. John Wiley & Sons.

Toffer, A. (1980). *La tercera ola*. Recuperado de <https://cudeg.com.uy/wp-content/uploads/2017/10/La-tercera-ola.pdf>

Tuchman, G. (1978). *Making news*. Nueva York: Free Press.

Una teoría matemática de la comunicación]. Reprinted with corrections from *The Bell System Technical Journal*, 27, 379-423, 623-656. Recuperado de

<http://people.math.harvard.edu/~ctm/home/text/others/shannon/entropy/entropy.pdf>

Unesco (2020). *Periodismo, libertad de prensa y COVID-19 (Informe)*. De la Serie Tendencias mundiales en libertad de expresión y desarrollo de los medios. Recuperado de [https://en.unesco.org/sites/default/files/unesco\\_covid\\_brief\\_es.pdf](https://en.unesco.org/sites/default/files/unesco_covid_brief_es.pdf)

Unesco. (2020). Coloquio sobre periodismo científico en tiempos de COVID-19. Al cierre de la semana de la libertad de prensa 2020. Recuperado de <https://es.unesco.org/news/coloquio-periodismo-cientifico-tiempos-covid-19-al-cierre-semana-libertad-prensa-2020>

Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT). Recuperado de <https://www.itu.int/es/about/Pages/default.aspx>

Urbiola, P. (2010). *El modelo de negocio de la prensa gratuita*. Recuperado de <http://es.scribd.com/document/340872851/El-Modelo-de-Negocio-de-La-Prensa-Gratuita>

Valor, J. y Hess, M. (enero, 2001). Portales, proveedores de acceso a internet y empresas de contenido. Análisis de la cadena de valor. *En Economía Industrial*, núm.340, 31-41. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/28059014\\_Portales\\_proveedores\\_de\\_acceso\\_a\\_internet\\_y\\_empresas\\_de\\_contenidos\\_analisis\\_de\\_la\\_cadena\\_de\\_valor](https://www.researchgate.net/publication/28059014_Portales_proveedores_de_acceso_a_internet_y_empresas_de_contenidos_analisis_de_la_cadena_de_valor)

Vara, A. y Díaz-Espina, C. (2012): “Modelos de negocio y estrategia editorial: el caso del wsj.com”, *Revista de comunicación*, 11, Piura, 110-12.

Varela, J. (2009). Redes, plataformas y algoritmos. *En Cuadernos de comunicación Evoca*, 23-27. Recuperado de <https://es.slideshare.net/pedroperez523/cuadernos-de-comunicacion-evoca-la-revolucion-de-la-prensa-digital>

Vedral, V. (2010). *Decoding reality. The universe as quantum information* Buridá Librarn [Decodificando la realidad. El universo como información cuántica Buridá Librarn]. New York: Oxford University Press Inc.

Villalobos, N. (19 de septiembre de 2017). Digitalización e infraestructuras, retos clave para Latinoamérica [Materia de opinión]. *Diario El País*. Recuperado de [https://elpais.com/elpais/2017/09/15/opinion/1505501852\\_966337.html](https://elpais.com/elpais/2017/09/15/opinion/1505501852_966337.html)

Villar-López, A. y Camisón-Zornoza, C. (2009). Los modelos organizativos de la producción reticular e integrado en la empresa industrial española: rasgos distintivos y desempeño. *En Universia Business Review*, núm. 21, 84-101. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43311141005&idp=1&cid=12341>

Vives, L. y Svejenova S. (2009). Innovando en el modelo de negocio: La Creación de la Banca cívica. *En Universia Business Review*, tercer trimestre, 70-85. Recuperado de [Dialnet-Innovando El Modelo Negocio-3090383%20\(1\).pdf](#)

Watson, P. (2017). *Convergencias: el orden subyacente de la ciencia*. España, Barcelona: Editorial crítica.

Watzlawick, P.; Beavin, J. y Jackson, D. (1991). *Teoría de la comunicación humana*. Barcelona: Editorial Herder. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/ab7f/c0378014f0705bc1f29f89cdaf5d5be59402.pdf>

Weinbert, S. (2003). *El sueño de una teoría final* (Traductor: Damià Alou). Barcelona: Editorial Crítica.

Weinbert, S. (2015). *Explicar el mundo*. Barcelona: Editorial Taurus.

Wheeler, J. y Zurek, W.H. (Eds.) (1983): *Quantum Theory and Measurement*. Princeton University Press, Princeton.

Wilbert, K. (1987). *Cuestiones cuánticas: Escritos místicos de los físicos más famosos del mundo*. Editorial Kairós SA; Edición: First.

World Association of News Publishers (WanIfra). (2020). Actuación responsable y prudente en el marco de la COVID-19. Recuperado de <https://www.wan-ifra.org/es/articles/2020/07/07/actuacion-responsable-y-prudente-en-el-marco-de-la-covid-19>

Xinhua Español (2020). Bautizan Tianwen-1 a primera misión de exploración a Marte de China. Recuperado el 24 de abril de 2020 de [http://spanish.xinhuanet.com/2020-04/24/c\\_139004106.htm](http://spanish.xinhuanet.com/2020-04/24/c_139004106.htm)

Yalonetzky, G. (2000). *El internacionalismo "moderno": La economía internacional y las mentiras de la competitividad*. Barcelona. Recuperado de <https://dialnetKRUGMANPaul1997ElInternacionalismoModernoLaEconomia-7062528.pdf>

Yuste, B. y Cabrera, M. (2014). *Emprender en periodismo: Nuevas oportunidades para el profesional de la información*. Editorial UOC, 27 jun. 2014 - 172 páginas.

Zapata Mesa, J. F. (2012). Tiempo e incertidumbre en la Física Cuántica. *Katharsis*, (13), 37-50. <https://doi.org/10.25057/25005731.433>. Recuperado de [http://revistas.iue.edu.co/revistas\\_iue/index.php/katharsis/article/view/433](http://revistas.iue.edu.co/revistas_iue/index.php/katharsis/article/view/433)

Zariquiey, R. (2018). Biondi, Juan y Eduardo Zapata. Nómades electronales. Lo que nos dicen las escrituras de los jóvenes: había que echarse a andar nuevamente. *En Lexis*, 42 (1), 221-226. <https://dx.doi.org/10.18800/lexis.201801.010>

Zott, C., Amit, R., Y Massa, L (2011): “The Business Model: Recent Developments and Future Research” *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>.

Zott, C. y Amit R. (2009). Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio. *Universia Business Review*

Zumba, L. (30 de abril de 2017) La Prensa en la región escribe un nuevo futuro. *Diario El Recuperado* de [www.elexpreso.com](http://www.elexpreso.com)

Zuñiga, C. (2017). Tendencias cuánticas en empresas orientadas hacia el conocimiento: Análisis de caso de una experiencia costarricense. *Revista Tec Empresarial / Nov, 2016 - Mar, 2017. Vol 10 Núm 3 / p. 29-40*. Recuperado de <https://www.scielo.sa.cr/pdf/tec/v10n3/1659-3359-tec-10-03-00029.pdf>



## ANEXOS

### ANEXOS A: PRODUCCIÓN DE ARTÍCULOS CIENTÍFICOS

La importancia de comentar los anexos es explicar que cada imagen es el resultado consecutivo de una siguiente publicación. Debo aclarar que la presente investigación finalizó la fase de producción científica, con siete artículos publicados e indexados en revistas de bases de datos *Scopus*, *SJR*, *Latindex*, *Google Academic*, libros, capítulos de libros, congresos y actas. Cada artículo científico conllevó a una investigación superior, a modo de escalera. Muchos piensan que la Ciencia no quiere estancarse para el investigador. Se ofrece una perspectiva llena de sutiles cambios y esfumaciones. Es imposible absorber cada detalle en un momento concreto, sin quedarse rezagado de los contenidos. Fue preciso publicar y plantear la cuestión con ritmos escalonados. Tras cada publicación sobre los avances referentes al Modelo de Negocio en la prensa digital quedaron a la deriva muchas otras cosas. Coviene seguir las futuras líneas de investigación sobre las tendencias de las nuevas corrientes, ya que, en este sentido, el conocimiento no termina. Esto es la curiosidad pura, la curiosidad en su aspecto más ligero.



Revista Iberoica de Telemática e Tecnologías de Informação  
Iberian Journal of Information Systems and Technologies

Recebido/Received: 16/11/2020  
Aprovado/Acceptance: 20/05/2021

## Aproximación al periodismo cuántico: la próxima revolución

Yalitza Therly Ramos-Gil<sup>1</sup>, Carmelo Márquez-Domínguez<sup>2</sup>, Iris Argüello<sup>3</sup>,  
Elizabeth Guzmán<sup>1</sup>, Ayelen García<sup>1</sup>, Christian Acosta<sup>1</sup>

ytramos@pucesi.edu.ec, carmelom Marquez@gmail.com, larguello@udla.cl, epuzman@pucesi.edu.ec, agarcia1@pucesi.edu.ec, ciacosta@pucesi.edu.ec

<sup>1</sup> Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra, 100150, Ibarra, Ecuador.

<sup>2</sup> Independiente, 11100, San Fernando, España.

<sup>3</sup> Facilitadora del Programa de Intervención Comunitaria, Universidad de las Américas, Campus Santiago Centro, Echaurren #140, Santiago, Chile.

Pages: 532–545

**Resumen:** La pretensión académica de este trabajo es circunscribirlo a la ciencia de la comunicación (y de las ciencias sociales) para debatir en torno al fenómeno de interacción humana y su futura evolución desde la teoría de la información cuántica hacia el ámbito periodístico. Se trabaja una metodología con enfoque interdisciplinario, de carácter mixto, a través de dos experimentos mentales de la física cuántica: "la doble rendija (de Young)" y el "la paradoja del gato de Schrödinger". Ambos, utilizados para examinar el caso del avión que sobrevoló –durante horas– el aeropuerto de Adolfo Suárez, Madrid, Barajas el pasado 3 de febrero de 2020 en una maniobra de emergencia. Como resultado de la investigación, se visibilizó el punto de vista subjetivo del observador, creando y modificando la realidad con el solo hecho de observarla. Se concluye que el periodismo cuántico abre nuevos escenarios y probabilidades de representar la realidad en sistemas de información.

**Palabras-clave:** observador; realidad; información; comunicación; teoría cuántica.

### *Approach to quantum journalism: the next revolution*

**Abstract:** The academic claim of this paper is to circumscribe it to the science of communication (and social sciences) to debate the phenomenon of human interaction and its future evolution from the theory of quantum information to the journalistic field. A methodology with an interdisciplinary approach, of mixed character, is worked through two mental experiments of quantum physics: "the Young's double slit" and "The paradox of the Schrödinger cat". Both, used to examine the case of the plane that flew over –for hours– the Barajas Adolfo Suarez airport (Madrid) on February 3<sup>rd</sup>, 2020 in an emergency maneuver. As a result of the investigation, the subjective point of view of the observer was made visible.

Figura 36. Aproximación al periodismo cuántico: La próxima revolución  
Scopus. III COISINT 2020. Revista RISTI (Q3, Scopus). Google Academic.



## ¿Modelos de negocio disruptivos? entre la convergencia y la discordancia de la nueva economía web

Yalitza T. Ramos-Gil <sup>1</sup>, Nancy Graciela Ulloa-Erazo <sup>2</sup>

ytramos@pucesi.edu.ec, nulloa@pucesi.edu.ec

<sup>1</sup> y <sup>2</sup> Docente de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ibarra, 100105, Ecuador.

DOI: 10.17013/risti.n.pi-pf

**Resumen:** La presente investigación es parte de un trabajo doctoral sobre las empresas informativas mediáticas de los países miembros de la Comunidad Andina. Se analiza el concepto de disrupción como modelo de negocio desde el enfoque de la economía digital. Procurando hacer aportaciones a través de los procesos, servicios y productos existentes en las empresas informativas, se ha logrado detectar, por los medios estudiados, que la disrupción o innovación disruptiva, no es más que un término sustantivado en la tecnología, que dista mucho del sentido europeo y estadounidense, es, paradójicamente, por decirlo con cierto tino, que las sociedades andinas de los países del Sur de América, buscan un cambio cultural en los hábitos de consumo de las personas, que oscila, entre la convergencia y la discordancia de la nueva economía web.

**Palabras-clave:** disruptivo; modelo de negocio; información; economía digital.

***Disruptive business models? between the convergence and the discordance of the new web economy***

**Abstract:**

The present investigation is part of a doctoral work on the media information companies of the member countries of the Andean Community. The concept of disruption as a business model is analyzed from the perspective of the digital economy. Trying to make contributions through the processes, services and existing products in the informative companies, it has been detected, by the studied means, that the disruptive disruption or innovation, is not more than a substantive term in the technology that is far from the sense European and American, is, paradoxically, to put it bluntly, that the Andean societies of the countries of South America, seek a cultural change in the consumption habits of people, ranging between convergence and discordance of the new web economy.

RISTI, N.º E16, 11/2018 PARA CITAR, IR A LA REVISTA ORIGINAL  
PÁGINAS 362-378.

Figura 37. ¿Modelos de negocio disruptivos? Entre la convergencia y la discordancia de la nueva economía web

Scopus. ICITS<sup>19</sup>. Revista RISTI (Q3, Scopus). *Google Academic*.

# I

## LA NUEVA ECONOMÍA DIGITAL COMO CAMINO 'INEVITABLE' DE LA PRENSA

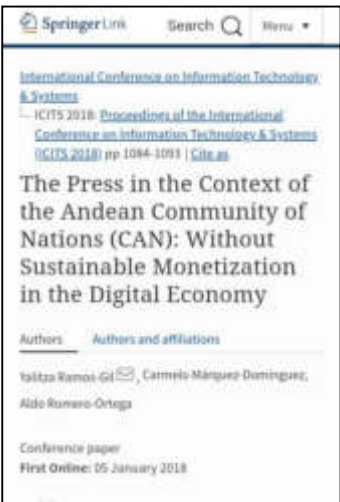
Yalitza Therly Ramos-Gil, Carmelo Márquez-Domínguez,  
Elizabeth Granda Sánchez  
Pontificia Universidad Católica  
del Ecuador Sede Ibarra

El impetu arrollador de la nueva economía en los metamedios es impresionante. Las estrategias apuntan a que las rentabilidades de los medios digitales llegan por el conocimiento de un contenido gratuito que por una parte producen las audiencias que emergen cada milisegundo de la inmediatez de los mensajes en línea; por decirlo de alguna manera: un "vivo y directo" de ideas generadas por usuarios y comunidades virtuales, anónimas y exquisitamente lectoras. Y por otra parte, la gente que quiere leer todo, quiere pagar poco y saber más. El contenido gratuito, por tanto, se pone en boga de un negocio global rentable. Esto lo saben los grandes periódicos norteamericanos como *The Washington Post*, *The New York Times*, *Huffington Post* y *Financial Times*. Las tendencias globales de la mundialización de la prensa van más allá de un lenguaje multilingüe. La expansión de un gran periódico local a un gran periódico global pone en la mesa del ajedrez los supuestos de viejos esquemas y evidencia nuevos conocimientos como la inteligencia artificial, los *chatbots*, la realidad aumentada y los titulares en 360, entre otros modos. Todo esto irá más allá del orden establecido y, por ende, se puede inferir que las dimensiones económicas sobrevalorarán el umbral de la relación máquina-humano y economía digital. La clave será fusionar el mejor periodismo con la tecnología: un híbrido interconectado de lector-audiencia para más lectores-audiencias.

### EL CADUCEO DE LA ECONOMÍA

Cuando, en el siglo XV, Sevilla y Ámsterdam representaban los centros neurálgicos de la Europa moderna, la prehistoria de la economía clásica tenía y mantendría unas características netamente portuarias, físicas, geográficas, entre

**Figura 38. La nueva economía digital como camino inevitable de la prensa**  
Libro digital. Colección: Ciencias Económicas y Sociales Serie: Comunicación Social  
1a edición.



**Figura 39. The Press in the Context of the Andean Community of Nations (CAN): Without Sustainable Monetization in the Digital Economy**  
*Scopus. International The 2018 International Conference on Information Technology & Systems (ICITS'18). Google Academic.*



**Figura 40. The Interaction Gap: From the Bit to the Resurgence of a New Information and Communication System**  
*Scopus. International The 2018 International Conference on Information Technology & Systems (ICITS'18). Google Academic.*

## **El diario El Comercio del Ecuador y las estrategias de negocio en el periodismo móvil**

*Ecuadorian newspaper El Comercio and business strategies in mobile journalism*

**Yalitza Therly Ramos-Gil**

Grupo de Investigación de Comunicación, Medios y Nuevas Tecnologías (METACOM); Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra  
[ytramos@pucesi.edu.ec](mailto:ytramos@pucesi.edu.ec)

**Carmelo Márquez-Domínguez**

Grupo de Investigación de Comunicación, Medios y Nuevas Tecnologías (METACOM); Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra  
[camarquez@pucesi.edu.ec](mailto:camarquez@pucesi.edu.ec)

**María Fannery Suárez Berrío**

Grupo de Investigación de Comunicación, Medios y Nuevas Tecnologías (METACOM); Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra  
[mfsuarez@pucesi.edu.ec](mailto:mfsuarez@pucesi.edu.ec)

### **1. RESUMEN**

Se estima por parte del nuevo informe de WAN-IFRA del 2016 que las tendencias mundiales en el consumo digital de noticias se publican porque la lectura de periódicos a nivel mundial está aumentando, sobre todo en formato digital y desde dispositivos móviles. Los resultados del informe manifiestan que, al menos, el 40% de los usuarios mundiales de Internet leen periódicos en línea. Esta premisa obedece a que los periódicos están publicando historias directamente en las redes sociales como Facebook (mediante la función *Instant Articles*), Google, Twitter y otras plataformas tecnológicas. En este sentido, la investigación analiza cómo el diario El Comercio adapta sus estrategias de negocios y las reorienta hacia los dispositivos móviles. Como objetivos específicos, se abordó la identificación de las fuentes de ingresos derivadas por las tecnologías móviles y se averiguó si las estrategias de negocio estaban siendo aprovechadas por el periódico. La metodología de trabajo es de carácter cuanti-cualitativa, mediante el método analítico. Se concluye que los contenidos generados por la telefonía móvil mediante micro textos inciden en la economía de medios y la fragmentación de las audiencias, utilizando el teléfono móvil como herramienta base del periodismo también denominado MOJO (de su voz inglesa, *mobile journalism*).

### **Palabras clave**

Periodismo móvil, medios digitales, modelo de negocio, red de valor, redes sociales.

### **Abstract**

**Figura 41. El diario El Comercio del Ecuador y las estrategias de negocio en el periodismo móvil**

Libro de Actas. Congreso Agacom. Google Academic.

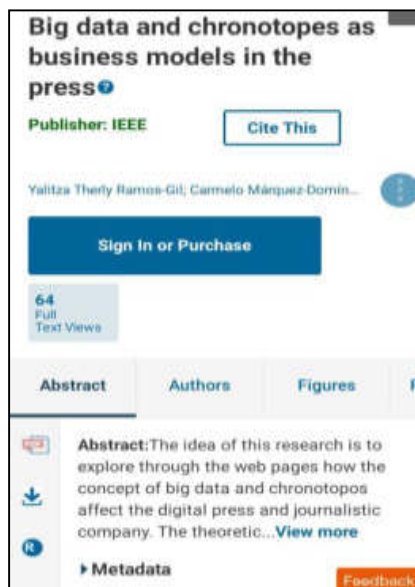


Figura 42. Big data and chronotopes as business models in the press  
Scopus. 2017 12th Iberian Conference on Information Systems and Technologies  
(CISTI). Google Academic.

## ANEXOS B: MATERIAL DE INFORMACIÓN DOCUMENTAL

Tabla 11. Artículos analizados sobre Modelos de Negocio.

AUTOR/A(S)	CONSULTA DE LA FUENTE
Joan E. Ricart	21 de septiembre de 2016, 18h00
TÍTULO DEL MATERIAL	
Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica.	
PROCEDENCIA Y TIPO DE ARCHIVO(S)	
Artículo científico facilitado por Francisco Campos. Archivo PDF. Universidad de Navarra.	
AUTOR/A(S)	CONSULTA DE LA FUENTE
Luis Vives y Silviya Svejenova	21 de septiembre de 2016, 17h00
TÍTULO DEL MATERIAL	
Innovando en el Modelo de Negocio: La creación de la Banca cívica.	
PROCEDENCIA Y TIPO DE ARCHIVO(S)	
Artículo científico facilitado por Francisco Campos. Archivo PDF. Universidad Ramon Llull.	
AUTOR/A(S)	CONSULTA DE LA FUENTE
Ana Villar López	21 de septiembre de 2016, 17h00
TÍTULO DEL MATERIAL	
Los modelos organizativos de la producción reticular e integrado en la empresa industrial española: rasgos distintivos y desempeño.	
PROCEDENCIA Y TIPO DE ARCHIVO(S)	
Artículo científico facilitado por Francisco Campos. Archivo PDF. Universitat Jaume I.	
AUTOR/A(S)	CONSULTA DE LA FUENTE
Francesco D. Sandulli y Henry Chesbrough	21 de septiembre de 2016, 18h00
TÍTULO DEL MATERIAL	
<i>Open Business Models</i> : Las dos caras de los modelos de Negocio Abiertos.	
PROCEDENCIA Y TIPO DE ARCHIVO(S)	
Artículo científico facilitado por Francisco Campos. Archivo PDF. Universidad Complutense de Madrid y Haas School of Business University of California, Berkeley.	
AUTOR/A(S)	CONSULTA DE LA FUENTE
Angel Luis Meroño Cerdán	21 de septiembre de 2016, 19h00
TÍTULO DEL MATERIAL	
El correo electrónico en las Pymes para la comunicación y gestión del conocimiento.	
PROCEDENCIA Y TIPO DE ARCHIVO(S)	
Artículo científico facilitado por Francisco Campos. Archivo PDF. Departamento de Organización Empresas y Finanzas Universidad de Murcia.	
AUTOR/A(S)	CONSULTA DE LA FUENTE
Isidre March Chordà y Ramón Seoane Trigo	21 de septiembre de 2016, 19h00
TÍTULO DEL MATERIAL	
Los modelos de negocio en las empresas de biotecnología españolas.	
PROCEDENCIA Y TIPO DE ARCHIVO(S)	
Artículo científico facilitado por Francisco Campos. Archivo PDF. Departamento de Dirección de Empresas Universitat de Valencia y Fundación IDICHUS Complejo Hospitalario de Santiago de Compostela.	

Elaboración propia.

**Tabla 12. Informes mundiales analizados: tendencias y proyecciones.**

1	AUTOR/A(S)	FUENTE Y AÑO DE PUBLICACIÓN
	Mirjam Gehrke, Nelsy Lizarazo, Patricia Noboa, David Olmos, Oliver Pieper	Editorial <i>Deutsche Welle</i> 53110 Bonn, 2016.
	TÍTULO DEL INFORME	
	<i>Media development Studies</i> . Panorama de los medios en Ecuador. Sistema informativo y actores implicados.	
2	PROCEDENCIA Y TIPO DE ARCHIVO(S)	
	Facilitado a través de correo electrónico por Francisco Campos. Archivo PDF.	
	AUTOR/A(S)	FUENTE Y AÑO DE PUBLICACIÓN
	<i>Global entertainment and media</i> .	pwc.com/outlook outlook 2017 -2021, 2017
3	TÍTULO DEL INFORME	
	<i>Perspectives from the Global Entertainment and Media Outlook on Business Models</i> .	
	PROCEDENCIA Y TIPO DE ARCHIVO(S)	
	Facilitado a través de correo electrónico por Francisco Campos. Archivo PDF.	
4	AUTOR/A(S)	FUENTE Y AÑO DE PUBLICACIÓN
	<i>Founder The Future Today Institute</i> .	<i>futurtodayinstitute.com</i> , 2017
	TÍTULO DEL INFORME	
	<i>The Global Survey On Journalism's Futures (A new global survey by the Future Today Institute about how those working in news think about the future)</i> .	
5	PROCEDENCIA Y TIPO DE ARCHIVO(S)	
	Facilitado a través de correo electrónico por Francisco Campos. Archivo PDF.	
	AUTOR/A(S)	FUENTE Y AÑO DE PUBLICACIÓN
	Lucy Kueng	<i>Instituto Reuters, Oxford y Google Digital News</i> , 2017
6	TÍTULO DEL INFORME	
	<i>Digital News Project 2017. Going Digital A Roadmap for Organisational Transformation</i> .	
	PROCEDENCIA Y TIPO DE ARCHIVO(S)	
	Facilitado a través de correo electrónico por Francisco Campos. Archivo PDF.	
7	AUTOR/A(S)	FUENTE Y AÑO DE PUBLICACIÓN
	Ramón Salaverría	<i>Instituto Reuters, Oxford y Google Digital News</i> , 2017
	TÍTULO DEL INFORME	
	<i>Reuters Institute Digital News Report 2017 / University of Navarra, Spain</i> .	
8	PROCEDENCIA Y TIPO DE ARCHIVO(S)	
	Facilitado a través de correo electrónico por Francisco Campos. Archivo PDF.	
	AUTOR/A(S)	FUENTE Y AÑO DE PUBLICACIÓN
	Tom Nicholls, Nabeelah Shabbir, Rasmus Kleis Nielsen	<i>Instituto Reuters, Oxford y Google Digital News</i> , 2017
9	TÍTULO DEL INFORME	
	<i>The Global Expansion of Digital-Born News Media</i> .	
	PROCEDENCIA Y TIPO DE ARCHIVO(S)	
	Facilitado a través de correo electrónico por Francisco Campos. Archivo PDF.	






7	AUTOR/A(S)	FUENTE Y AÑO DE PUBLICACIÓN
	Nic Newman, Richard Fletcher	<i>Instituto Reuters, Oxford y Google Digital News, 2017</i>
	TÍTULO DEL INFORME	
	<i>Bias, Bullshit and Lies Audience Perspectives on Low Trust in the Media.</i>	
8	PROCEDENCIA Y TIPO DE ARCHIVO(S)	
	Facilitado a través de correo electrónico por Francisco Campos. Archivo PDF.	
	AUTOR/A(S)	FUENTE Y AÑO DE PUBLICACIÓN
	TÍTULO DEL INFORME	
9	<i>Business Models. Perspectives from the Global Entertainment and Media Outlook on Content Strategy.</i>	
	PROCEDENCIA Y TIPO DE ARCHIVO(S)	
	AUTOR/A(S)	FUENTE Y AÑO DE PUBLICACIÓN
	TÍTULO DEL INFORME	
10	Hacia la transformación digital de América Latina y el Caribe: el observatorio CAF del ecosistema digital.	
	PROCEDENCIA Y TIPO DE ARCHIVO(S)	
	AUTOR/A(S)	FUENTE Y AÑO DE PUBLICACIÓN
	<i>Founder The Future Today Institute.</i>	<i>Pew Research Center, 2018</i>
11	TÍTULO DEL INFORME	
	<i>Tech trends report (Emerging technology trends that will influence business, government, education, media and society in the coming year).</i>	
	PROCEDENCIA Y TIPO DE ARCHIVO(S)	
	Facilitado a través de correo electrónico por Francisco Campos. Archivo PDF.	
12	AUTOR/A(S)	FUENTE Y AÑO DE PUBLICACIÓN
	Canada Media Fund.	2018
	TÍTULO DEL INFORME	
	<i>Rapport sur les tendances 2018.</i>	
13	PROCEDENCIA Y TIPO DE ARCHIVO(S)	
	Facilitado a través de correo electrónico por Francisco Campos. Archivo PDF.	
	AUTOR/A(S)	FUENTE Y AÑO DE PUBLICACIÓN
	<i>Future Today Institute.</i>	<i>Tech Trends Report.</i>
13	PROCEDENCIA Y TIPO DE ARCHIVO(S)	
	AUTOR/A(S)	FUENTE Y AÑO DE PUBLICACIÓN
	<i>Founder The Future Today Institute.</i>	<i>futuretodayinstitute.com, 2018</i>
	TÍTULO DEL INFORME	
13	<i>The Global Survey On Journalism's Futures.</i>	
	PROCEDENCIA Y TIPO DE ARCHIVO(S)	



	Facilitado a través de correo electrónico por Francisco Campos. Archivo PDF.	
14	AUTOR/A(S)	FUENTE Y AÑO DE PUBLICACIÓN
	Comisión Económica para América Latina y el Caribe.	CEPAL, 2018
	TÍTULO DEL INFORME	
	Datos, algoritmos y políticas: la redefinición del mundo digital.	
	PROCEDENCIA Y TIPO DE ARCHIVO(S)	
	Informe Recuperado de la web. Archivo PDF.	
15	AUTOR/A(S)	FUENTE Y AÑO DE PUBLICACIÓN
		2019
	TÍTULO DEL INFORME	
	Los Medios de Comunicación.	
	PROCEDENCIA Y TIPO DE ARCHIVO(S)	
	Informe recuperado de la web. Archivo PDF.	
16	AUTOR/A(S)	FUENTE Y AÑO DE PUBLICACIÓN
		2019
	TÍTULO DEL INFORME	
	Deloitte.	
	PROCEDENCIA Y TIPO DE ARCHIVO(S)	
	Informe recuperado de la web. Archivo PDF.	
17	AUTOR/A(S)	FUENTE Y AÑO DE PUBLICACIÓN
		2019
	TÍTULO DEL INFORME	
	Informe Tendencias Tecnológicas.	
	PROCEDENCIA Y TIPO DE ARCHIVO(S)	
	Informe recuperado de la web. Archivo PDF.	
18	AUTOR/A(S)	FUENTE Y AÑO DE PUBLICACIÓN
		2020
	TÍTULO DEL INFORME	
	Europa.	
	PROCEDENCIA Y TIPO DE ARCHIVO(S)	
	Informe recuperado de la web. Archivo PDF.	

Elaboración propia.

Tabla 13. Entrevistas analizadas YouTube.

 TÍTULO	 CANAL	 FUENTE EXTRAÍDA	 CONTENIDO	 REGISTRO
El mundo dentro de 25 años (Capítulo 5)	Canal #0 de Movistar: Cuando ya no esté	Nicolás Negroponte	Innovación - Predicción - Estandarte del futuro - Patrones sociales	5 de mayo de 2018, 15h05 - Instituto Tecnológico de Massachusetts
El futuro de los periódicos	Televisión Española: Informe Semanal	Periodista	Principales diarios de difusión de España en su crisis digital	26 de mayo de 2018, 10h52
Física Cuántica: La Información Crea la Realidad	Redes. Física Cuántica. La incertidumbre del Universo Cuántico. I Parte.	Vlatko Vedral	Unidades de Información - Realidad - Interacción - Mundo cuántico - Incertidumbre - Sentido común - Superposición y entrelazamiento - Fenómeno cuántico	9 de septiembre de 2017, 4h00
Física Cuántica: La incertidumbre del Universo Cuántico.				10 de septiembre de 2017, 4h00
Empresa periodística	Universidad Rey Juan Carlos	Diana Fernández Romero	Modelo de negocio - Lienzo Canvas - Empresa en nuevo ecosistema periodístico	22 de abril de 2018, 4h44
Tendencias e impacto de la digitalización: ¿Estamos ante la 4ª Revolución Industrial?	Universidad Internacional de La Rioja	Miguel Jaureguiza, Fernanda Radeyas, Margarita Villegas	Nuevas tendencias digitales - Robotización - Empresas - Nuevas energías	5 de mayo de 2017, 4h00 Universidad Internacional de La Rioja
La IA basada en el procesador cuántico cambiará el mundo	Informativos	José Ignacio Latorre	Cambios disruptivos - Física cuántica - Inteligencia artificial - Robótica - Ordenador cuántico	23 de junio de 2018, 2h43
Futuro cuántico	Informativos	José Ignacio Latorre	Mundo cuántico - Mecánica cuántica - Teoría cuántica - Segunda revolución	20 de mayo de 2018, 3h00
GIGATIC16 S1-2 ¿Preparados para la nueva era cuántica?	itSMFes	José Ignacio Latorre, A. Rubio-Manzanares	Era cuántica - Ordenador cuántico	15 de marzo de 2018, 3h00
Cuántica. Tu futuro en juego   Hay Festival 2019	Parque Explora	José Ignacio Latorre	Manipulación informativa - Negocio cuántico	8 de febrero de 2019, 3h00
Tech & Society	Espacio Fundación Telefónica Madrid	José Ignacio Latorre	Inteligencia Artificial - Distopía - Instauración de la negatividad	S/F
El Futuro Es Apasionante	Las 10 Tecnologías más Emergentes según el MIT	Hiroshi Ishii	El futuro	S/F
		Pedro Moneo	Nuevos modelos de negocio	S/F

Elaboración propia.

## ANEXOS C: ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

Tabla 14. Entrevistas semiestructuradas y en profundidad.

Código	Fecha y hora	Lugar y medio	Persona y cargo	Tema(s)
E1	Junio, 28 de 2017/11h00	Diario <i>el Comercio</i> (Ecuador). Presencial.	Marco Aráuz. Director Adjunto del Diario <i>El Comercio</i> (Ecuador).	Modelo de negocio.
E2	Julio, 10 de 2017/11h30	Diario <i>El Comercio</i> (Ecuador). Presencial.	Alejandro Ribadenerira. Macroeditor del Diario <i>El Comercio</i> (Ecuador).	Periodismo digital.
E3	Julio, 10 de 2017/12h30	Diario <i>El Comercio</i> (Ecuador). Presencial.	Dimitri Barreto. Macroeditor del Diario <i>El Comercio</i> (Ecuador).	Digitalización y multiplataforma.
E4	Mayo, 2 de 2018/13h12	Internet Correo electrónico.	Delia Covi. Directora de la ALAIC	Modelo de negocio.
E5	Julio, 2 de 2018/12h00	Instituto Físico de la Universidad de Barcelona. <i>Skype</i> .	José Ignacio de la Torre. Director del Grupo <i>Cuquantum</i> .	Teoría de la información cuántica, disrupción tecnológica y nueva economía.
E6	Julio, 2 de 2018/17h47	Universitat de Barcelona. Correo electrónico.	Antonio Acín. Líder de grupo ICFO.	Teoría de la información cuántica.
E7	Julio, 2 de 2018/19h00	Observatorio Vial. <i>Skype</i> .	Enrique Cornejo. Ex miembro de la CA, ex ministro de Transporte y Comunicaciones de Perú.	Modelo de negocio Comunidad Andina y periodismo cuántico.
E8	Julio, 5 de 2018/09h00	Barcelona / <i>New York</i> . <i>Skype</i> .	Ismael Nafria. Consultor experto (Independiente).	Modelo de negocio y periodismo.
E9	Julio, 19 de 2018/10h00	Universidad Santiago de Compostela. <i>Skype</i> .	Juan Carlos Miguel de Bustos. Profesor de la USC.	Estrategias y modelos de negocio.

<b>E10</b>	Septiembre, 9 de 2018	Universidad Santiago de Compostela. Skype.	Francisco Campos Freire. Profesor de la USC.	<b>Modelos de negocio.</b>
<b>E11</b>	Octubre, 10 de 2018/17h26	Whashington. Internet	Martin Baron. Executive Editor <i>The Washington Post</i>	<b>Modelos de negocio y periodismo cuántico.</b>
<b>E12</b>	Octubre, 17 de 2018/09h46	Diario <i>El Comercio</i> (Perú). Whatsapp (videollamada)	Hieronimus Rodríguez. Gerente Editor del Diario <i>El Comercio</i> (Perú).	<b>Modelos de negocio digitales.</b>

Elaboración propia.

Tabla 15. Entrevista a Marco Arauz (E1).

<b>E1</b>	<b>CARGO</b>	Director Adjunto del diario <i>El Comercio</i> (Ecuador)
	<b>NOMBRE</b>	Marco Arauz
<b>TEMA:</b> <i>Modelo de negocio</i>		
<b>ACTO CONVERSACIONAL</b>	A1. Su experiencia es editorial, pero su interés es el tema del modelo. B1. No hay modelo plausible, hay modelos interesantes. C1. El periódico generalista que nosotros conocimos y el que, nosotros venimos haciendo, ese es el que está muriendo.	
	D1. Somos como grupo, el multimedia, más grande del país, tenemos, medios impresos, radio, versión digital, y tenemos TV, Somos multiplataforma y multiproducto, para ir fijando producto, a las audiencias. E1. Hacer la marca a través de eventos como se hace en Perú, Bogotá, Puerto Rico, Costa Rica y EEUU.	
<b>SENTIDO DEL TEXTO (INFERENCIA)</b>	A1. La sostenibilidad del Modelo de Negocio. B1. Cómo yo hago una diferenciación, entre un contenido <i>commodities</i> para el digital, o cómo yo pongo un muro de pago en mi digital para monetizarlo.	
	C1. En el digital abriendo oportunidades para que los anunciantes puedan poner allí la información. D1. Nos sostenemos (por allí tenemos la cifra) con una buena publicación, dominical, una interesante circulación que se sustenta digamos de lunes a viernes. E1. Nosotros tenemos que sostener el papel con el desarrollo de la marca.	
<b>LA ESTRATEGIA APLICADA</b>	A1. Un contenido <i>commodities</i> para el digital, y un contenido gourmet para el papel. B1. Desarrollo al tope el medio digital. Se imprime dos veces por semana de lo mejor del contenido. Una impresión, por razones de un resumen semanal y otra impresión por razones comerciales.	
	C1. Crear nichos, para los distintos sectores poblacionales y	

	<p>oportunidades para los distintos sectores poblacionales e irles respondiendo a ellos, estratificando.</p> <p>D1. Extender la marca, buscando oportunidades hacia actividades con la comunidad.</p> <p>E1. Hacer productos, servicios y cualquier desarrollo alrededor de la marca para el formato digital.</p>
EL MODELO	<p>Un modelo de negocio híbrido. Es un modelo abierto que adoptamos en el mes de septiembre de 2012, y que permite que toda la gente esté pensando en contenido multiplataforma y multiproducto.</p>

Elaboración propia.

Para Marco Arauz, el diario *El Comercio* (Ecuador) tiene un modelo de negocio establecido. Es un modelo híbrido, definido como un modelo abierto que se adoptó del formato impreso hacia el digital. Su primer intento se remonta a septiembre de 2012. Este modelo permitió que toda la gente esté actualmente pensando en el contenido multiplataforma y multiproducto.

**Tabla 16. Entrevista a Alejandro Ribadeneira (E2).**

<b>E2</b>	CARGO	Macroeditor del diario <i>El Comercio</i> de Ecuador
	NOMBRE	Alejandro Ribadeneira
TEMA:	<b><i>La macroedición digital del diario El Comercio (Ecuador)</i></b>	
ACTO CONVERSACIONAL	<p>A2. <i>El Comercio</i> es la página más vista en Ecuador, según el <i>ranking de Alexa.com</i></p> <p>B2. Usamos el servicio premium de <i>Google analytic</i>. <i>este servicio nos permite saber cuánto tiempo se queda ahí la gente.</i></p> <p>C2. Estamos convertidos en una redacción integral multimedia, es decir, que nosotros no trabajamos para el diario, sino para todas plataformas y productos de la compañía.</p> <p>D2. Y aunque son plataformas diferentes, con lenguajes diferentes pero un redactor está capacitado para escribir en las dos.</p> <p>Estamos en una pequeña transición en la cual las habilidades de un redactor y las exigencias del mercado han tenido que multiplicarse.</p> <p>E2. Seguimos con solo venta al kiosko. En nuestro caso, los ingresos vienen de la venta del diario físico.</p> <p>F2. El mercado de comunicación se destruyó por varias razones, por la ley de comunicación, el auge de los smartphones, por muchas razones más.</p> <p>G2. Tenemos equipo de gente en la calle. En Ecuador todo el mundo se conoce.</p> <p>H2. En otros países, el <i>big data</i> en el periodismo es sostenible.</p> <p>I2. La ley de comunicación no nos deja hacer investigación de calidad.</p> <p>J2. Hay otras dinámicas internas de cómo se maneja el negocio, que hay que adaptarse.</p>	
SENTIDO DEL	A2. Siempre hemos estado compitiendo con El Universo y con	

<p>TEXTO (INFERENCIA)</p>	<p>Ecuavisa, porque esas son las grandes páginas de información que tiene el país.</p> <p>B2. Esos servicios analizan el comportamiento del público frente a algunas notas periodísticas.</p> <p>C2. La proyección es múltiple.</p> <p>D2. <i>El Comercio</i> tiene el control de la segmentación de las audiencias. Cambia el target y el producto de acuerdo a los consumidores.</p> <p>E2. Todavía en este país, los medios que tienen páginas webs no son rentables, porque los medios webs son subsidiados por la potencia de los impresos.</p> <p>F2. Ningún medio en Ecuador, (radio y TV) han logrado que los medios webs sean rentables.</p> <p>G2. El periodismo se hace del diarismo por los sucesos que ocurren en la ciudad de Quito. Por ejemplo, culturalmente, en Ecuador, se conduce muy mal, esto se reporta a diario.</p> <p>H2. Faltan recursos para hacer big data más frecuente.</p> <p>I2. Decaen las publicaciones por investigación.</p> <p>J2. La perspectiva es que dure un poco más, no sabemos cuándo se va a dar ese salto.</p> <p>K2. <i>El Comercio</i> transmite en vivo determinados eventos.</p>
<p>LA ESTRATEGIA APLICADA</p>	<p>A2. Trabajar con los tráficos en internet que siempre son cíclicos y estacionales.</p> <p>B2. Para manejar al detalle cómo se maneja el público con determinada nota periodística.</p> <p>C2. Es un equipo muy específico, que son expertos en hacer Community y no hacen noticias. 16 profesionales en web. 52 en el impreso.</p> <p>D2. las revistas no son suscritas, si te suscribes al periódico te vienen todas revistas. La revista familia te llega los domingos, líderes sale los lunes. Esa es la única revista que puede vender bien el tiraje, además es un semanario de negocios que sale los lunes y dura una semana, que si estas suscrito al diario te llegan todas las revistas.</p> <p>E2. Tenemos una aplicación que podemos bajar por Snap, para androide y para Iphone, pero no es significativo.</p> <p>F2. La potencia se logra por el periodismo.</p> <p>G2. Se hace periodismo móvil. Se hace por chat y se sube, en la unidad de noticias. Las declaraciones se hacen por video que se transmiten por WhatsApp, son enviadas por la reportera y dan la información.</p> <p>Todo esto va al sitio web. Tenemos un equipo de video grafía que manejan el set de televisión completito. También efectos de diseño.</p> <p>H2. Cada reportero tiene que hacer un tema de <i>big data</i> al año.</p> <p>I2. Tenemos conexiones con todos los diarios de América, pertenecemos a un club, estamos sindicalizados, al final, tenemos un espacio que determina los intereses locales.</p> <p>J2. El manejo de todas las redes sociales. pero <i>Facebook</i> es la más potente.</p> <p>K2. Transmisiones en vivo <i>Facebook</i> Tenemos el compromiso de decir la verdad.</p>

EL MODELO	No puedo definir el modelo de negocio, eso no nos compete a los periodistas. Las estrategias: hemos apostado más a la suscripción que a la venta en calle.
-----------	---

Elaboración propia.

El macroeditor Alejandro Ribadeneira no puede definir el modelo de negocio del Diario *El Comercio*. Esto se debe a que la definición empresarial queda como un trabajo exclusivo a la dirección de la empresa periodística: “eso no nos compete a los periodistas”. Sin embargo, considera en su experiencia que “las estrategias tienden más a la suscripción digital que a la venta en la calle”.

Tabla 17. Entrevista a Dimitri Barreto (E3).

<b>E3</b>	CARGO	Macroeditor del diario <i>El Comercio</i> de Ecuador
	NOMBRE	Dimitri Barreto
TEMA:	<b><i>Evolución digital del diario El Comercio (Ecuador)</i></b>	
ACTO CONVERSACIONAL	A3. El tratamiento de la información para llegar a las nuevas audiencias. B3. Hay que estar acorde con el espacio que vamos a utilizar, qué plataforma, cómo vamos a dar el mensaje y para quién. El gran desafío del periodismo en plataformas digitales, decirle a la gente mira esto va a cambiar tu vida. C3. En el año 2012 <i>El Comercio</i> como medio digital, decide apostar por el trabajo multimedia. D3. Todavía no se dan señales de que el periodismo vaya a volcarse por completo a la producción digital, porque todavía el medio impreso sigue siendo el sustento para el ingreso.	
SENTIDO DEL TEXTO (INFERENCIA)	A3. Hemos trabajado con distintas herramientas para llegar a las audiencias para llegar a las múltiples edades, de diversidad de gustos. B3. Tocamos sus emociones. C3. Implica ser riguroso, implica tener los datos precisos, implica hacer reportería, hablar con mucha gente. D3. Fue la globalización. el origen real, tangible del comercio como portal se marca en esa transición del feriado bancario a la dolarización. Eso era el portal. E3 Físicamente estábamos todos separados. Un cambio de cultura laboral muy fuerte, fue muy bueno y saludable, en la organización periodística. F3 La sustentabilidad es un proyecto en marcha. El desafío es que seamos capaces de provocar contenidos no con una lógica mercantil.	
LA ESTRATEGIA APLICADA	A3. Tratar de conectarnos, con un equipo bastante joven que está el foco de atención en nuestro espacio digital. Porque las audiencias jóvenes ya no leen en el periódico de papel, sino a través de redes sociales, muchas veces en WhatsApp se enteran de las cosas, con	

	<p>videos, gifs. Entonces en función de esto no hay que perderse, no hacer notas largas, extensas, sin fotografías.</p> <p>B3. El portal web, más convencional tradicional en <i>Facebook</i>, más informal, <i>Instagram</i>, un espacio más gráfico e impactante, Twitter, un sitio más de debate que se pierde y se toma en cuenta por presencia de marca. Y <i>Snapchat</i> en cambio, el espacio de los adolescentes, el público del ahora. Entonces trabajamos para estas plataformas.</p> <p>C3. Notas en links, con URL accedes y ves información más detallada.</p> <p>D3. Se volcaba el contenido del papel todos los días a la digital.</p> <p>E3. A partir del 2012, todos los periodistas nos concentramos en un solo espacio y también aprendimos a producir para todos los productos y espacios, lo mismo para todos, se fue eliminando la cobertura única del periodista. Lo que importa es que seamos capaces de acercarnos a la gente para contar lo que le pasa, para contar sus historias, para sacarlas al mundo.</p> <p>F3. Subimos en promedio 150 notas levantadas específicamente para la web, al día, en todos los portales que tenemos. En <i>Facebook</i> posteamos al día, un promedio de dos notas por hora, entre las 8 de la mañana y las 10 de la noche. En <i>Facebook</i> puedes programar contenidos, pero en promedio, dos notas por hora. Tenemos 7 productos de nicho elaborados: <i>A Full</i>, <i>Narices Frías</i>, <i>Chic y Guai Fai</i>, que es sobre tecnología. En esos Fan page, posteamos, en promedio, entre dos y tres notas diarias. Cada <i>post</i> te conduce a una nota del minisitio. Con <i>Link Share</i> hacemos que la gente vaya a la plataforma. Combatimos Trolls. Estamos filtrados con seguridad contra Hawker.</p>
EL MODELO	Híbrido

Elaboración propia.

El macroeditor Dimitri Barreto asume que el diario *El Comercio* de Ecuador es uno de los primeros diarios del país que busca la sustentabilidad con un proyecto empresarial en marcha. Para él, el desafío es que sean “capaces de provocar contenidos periodísticos de calidad y no orientado con una lógica mercantil”.

Tabla 18. Entrevista a Martin Baron (E4).

<b>E4</b>	CARGO	Director ejecutivo de <i>The Washington Post</i>
	NOMBRE	Martin Baron
<b>TEMA:</b> <i>Periodismo cuántico en la digitalización</i>		
ACTO CONVERSACIONAL	A4 Periodismo cuántico.	
SENTIDO DEL TEXTO (INFERENCIA)	B4 Es la primera vez que escucho el término de “periodismo cuántico.”	
LA ESTRATEGIA APLICADA	C4 Sin comentar	



EL MODELO	D4 Sin comentar
-----------	-----------------

Elaboración propia.

La respuesta de Martin Baron, editor ejecutivo de *The Whashington Post*, en torno al desconocimiento del término de “periodismo cuántico”, resulta sumamente relevante. En el apartado de análisis de los resultados, se realiza una exposición argumentada de esta contestación.

**Tabla 19. Entrevista a Enrique Cornejo (E5).**

<b>E5</b>	CARGO	Ex miembro del Consejo de la CA en Perú
	NOMBRE	Enrique Cornejo
TEMA:	<i>La promoción de la economía digitalizada en la CA y las estrategias para generar nuevos modelos de negocio</i>	
ACTO CONVERSACIONAL	<p>A5. Dificultad de la CA. El problema es la estructura política de la CA.</p> <p>B5. Qué pueden hacer lo dirigentes de la CAN</p> <p>C5. Los países andinos en los próximos años en relación a la digitalización de los medios de comunicación.</p> <p>D5. <i>El Comercio</i> va a hacer una transición mucho más pronto a la imaginada para una presencia vía digital. esa línea evolutiva que puede incursionar el diario <i>El Comercio</i>.</p> <p>E5 La expansión por el idioma.</p> <p>F5 La nueva economía, la economía web, como es evolutiva y depende mucho de innovación tecnológica. La información en tiempo real.</p> <p>G5. El negocio de la producción de noticia a partir de los usuarios. De la gente, de abajo. De las audiencias digitales.</p> <p>H5. El paso siguiente a la globalización.</p>	
SENTIDO DEL TEXTO (INFERENCIA)	<p>A5. La primera dificultad es el marco político de la CA y su impacto en la realidad económica-social con otros países. Para hablar con toda propiedad, hoy en día tenemos una CA muy debilitada institucionalmente hablando.</p> <p>B5. Resulta que aun cuando los dirigentes de la CA tengan o no el concepto claro, aun así, la sociedad está marchando a una velocidad que es independiente de ese punto de vista, y el criterio es muy optimista.</p> <p>C5. Es un proceso que se va a dar aceleradamente, no se va a dar tanto por la visión, mayor o menor, que tengan los dirigentes de la CA o los dueños de los medios, sino porque la sociedad del mercado público lo va a exigir.</p> <p>D5. Basará su economía en el esquema de los factores idiosincrasia popular peruana.</p> <p>E5. Hoy un lenguaje no es solo una forma de comunicar, es también una visión del mundo; si tú tienes una percepción del mundo en inglés, es una forma de ver las cosas poco diferentes de la que tenemos nosotros de ver en español, y eso tiene connotaciones</p>	

	importantes. F5. En Perú va a haber una capacidad de adaptación mucho más rápida. se llama “El mito de Pachacútec <sup>51</sup> ”. G5. Se están generando tendencias desde la red. H5. Llegando a un proceso tal en el que ya tiene un cierto límite.
LA ESTRATEGIA APLICADA	A5. La integración andina. Tenemos una corporación andina. Casi es iberoamericana y muy fuerte; poseemos la Universidad Andina Simón Bolívar y convenios muy vigentes. Llegar a tener su capacidad de liderazgo. B5. La oralidad y la electro-oralidad tiene una ventaja y un común que no tiene la <i>escribabilidad</i> , no necesitan de un intermediario, no requieren del texto, y por eso pueden dar saltos cualitativos mucho más potentes y rápidos. C5. Factores importantes de la idiosincrasia popular peruana. D5. La tendencia es a tratar de hacer negocios únicos. Tiene que plantear diferenciales. E5. El cambio va a venir de abajo y no de arriba F5. G5. En lugar de ser una estrategia vertical tienen que captar lo que las redes están planteando. Por ejemplo, Twitter y otras redes sociales. Los periodistas toman la noticia de mi red y me llaman para comentar la noticia, por ejemplo, acabo de publicar un <i>Tweet</i> hace una hora, ya me han llamado tres medios para que haga ampliaciones de ese tweet, y mañana seguramente mis versiones digitales salgan como una ampliación de las notas periodísticas de entrevista, pero ¿dónde surgió? De la red y lo coloque yo. H5. Hablar ya de una economía universal. dibujar cuales serían los primeros elementos de la macroeconomía de la universalización.
EL MODELO	Hacer negocios diferenciales

Elaboración propia.

Enrique Cornejo resaltó, en el contexto de la CA, que la primera dificultad reside en el marco político de la institución y su impacto en la realidad económica-social con otros países. Es un organismo muy debilitado, institucionalmente hablando. A su juicio, la tendencia de los medios es ir hacia los negocios diferenciales que consiste en la marca dentro del ámbito de la globalización.

**Tabla 20. Entrevista a Hieronymus Rodríguez (E6).**

CARGO	Gerente editor del diario <i>El Comercio</i> (Perú)
-------	---

51 El mito señala de cada 500 años se produce un gran cambio, una gran revolución. Como “Las ondas de *Kondratiev*”, y le dieron ese reconocimiento porque hizo los famosos ciclos de la economía cada 50 años.

<b>E6</b>	NOMBRE Hieronymus Rodríguez
TEMA:	<b>Definición de modelo de negocio digital del diario <i>El Comercio</i> (Perú)</b>
ACTO CONVERSACIONAL	<p>A6. No vemos el negocio cómo digital o papel, vemos el negocio como marca Comercio, entonces no Lo digital es un canal más de alcance hacia la audiencia, así es como nosotros definimos el negocio.</p> <p>B6. No hay un esquema de generación de contenido pensando en el papel y otro esquema de generación de contenido pensando en lo digital, hay un esquema de generación de contenido pensando en la audiencia.</p> <p>C6. La versión de voz. El formato que hoy está creciendo poco a poco.</p> <p>D6. Tecnología disruptiva dentro del periódico.</p> <p>E6. En Perú, un negocio digital no lo ven como un negocio de medio de información, no es algo inherente a Perú.</p> <p>F6. Productos al servicio de las audiencias.</p> <p>G6. Marcas Independientes. El Diario <i>El Comercio</i> no tiene nada que ver con El Grupo <i>El Comercio</i>.</p> <p>H6. Clasificación de audiencia. La segmentación del mercado en relación a las audiencias lectoras en internet. El análisis de las audiencias, tiene tres roles, el primer rol, mejorar el contenido informativo de la marca. Mejorar el contenido que se está consumiendo. Identificar qué les interesan a nuestros usuarios.</p> <p>I6. El único medio local que va a hacer contenido pagado</p> <p>J6. El olfato periodístico, de la dirección, y de los directores hacia la marca. Entender por dónde se debería profundizar la noticia.</p> <p>K6. El equipo de trabajo y el principio periodístico.</p> <p>L6. La distribución y el tiraje.</p> <p>M6. Contenido diferenciado.</p> <p>N6. <i>Facebook</i> y <i>Google</i> son competidores necesarios.</p> <p>O6. La Comunidad Andina y la empresa periodística.</p>
SENTIDO DEL TEXTO (INFERENCIA)	<p>A6. Somos un medio informativo cuya redacción o equipo editorial está enfocado en generar contenido de actualidad informativa que sea relevante para la coyuntura informativa nacional.</p> <p>B6. Nuestro rol es informar a esa audiencia. Lo digital es un canal.</p> <p>C6. Empezando a hacer pruebas en la en aparatos como Alexa.</p> <p>D6. Disrupción, son cambios en los hábitos del consumo de las personas, por la cual nosotros tenemos que adaptarnos.</p> <p>E6. Somos un grupo de medios</p> <p>F6. Tenemos productos (<i>El Comercio</i>) para llegar a su público a través del Canal digitales.</p> <p>G6. Ejemplo de ello, es peru21 le pertenece al Grupo de Medios del <i>Comercio</i>, tiene un directorio independiente. El equipo editorial de <i>El Comercio</i> no genera contenido de Perú 21.</p> <p>H6. Nuestro rol sobre lo digital es por un lado volumen y por el otro lado calidad, entonces la calidad buscamos dársela a este consumidor leal, el 18% de las personas que entran en un mes a <i>consumir El</i></p>

	<p><i>Comercio</i> en digital son leales, y eso generan el 78% de las páginas totales, esos son mis principales consumidores. El análisis del consumo, lo cruzamos con los equipos editoriales para que ellos mejoren el contenido de estas personas específicas, porque son estas personas que eventualmente nosotros le vamos a cobrar por consumir este contenido digital en nuestro sitio. Tengo un equipo que se llama el equipo de audiencia, gracias a unas herramientas de registro de personas que va navegando, y con apoyo de <i>google analytics</i> 3. 60, vemos el comportamiento del consumo dentro del sitio.</p> <p>I6. Tenemos una base de personas registradas en los últimos ocho meses de casi ya 600.000 personas. Sabemos que consumen y la cantidad de notas que entran a consumir al mes. No creemos que le vamos a dar la vuelta al negocio, en los primeros dos años, pero sí es importante que la audiencia entienda que lo que estás consumiendo en digital nos ha costado mucho esfuerzo de hacerlo y tiene un valor.</p> <p>J6. El equipo de editorial para la edición del medio impreso tiene herramientas que son más articulares que una sala de redacción, para llevar esa información a una mesa de planteamiento de edición.</p> <p>K6. Un gran equipo que genera contenido. Dentro del mismo equipo, algunos con unos roles un poco más digital, y otros con unos roles un poco más hacia el papel.</p> <p>L6. En la semana de lunes a viernes vendemos unos 45,000 ejemplares. Los sábados unos 135 o 140, y los domingos 135 o 140 mil.</p> <p>M6. Nos vamos a especializar. En el newsletters nos permiten entender que están solicitando las audiencias. Ver si es que hay necesidad de potencial consumo o generación de contenido por las audiencias.</p> <p>N6. Son un canal más, usaría más este término somos amigos y enemigos a la vez.</p> <p>O6. No veo ni interés por impulsar políticas. Lo que es Colombia, Perú y Ecuador están bastante atrasados.</p>
LA ESTRATEGIA APLICADA	<p>A6. Poner en contexto los temas que son importantes para el país y que alcance a la audiencia, ya sea por el digital, por la voz, por los viejos.</p> <p>B6. Buscamos impactar con nuestro contenido en el papel, en digital, la voz, el audio, “el humo”, lo que fuera, es simplemente un canal para hacer llegar este contenido a nuestra audiencia.</p> <p>C6. Informar la noticia más relevante en el Perú, y orientar a las más relevantes según diario <i>El Comercio</i>.</p> <p>D6. Generar contenido para los jóvenes sobre el Snapchat y la versión de voz.</p> <p>E6. Tengo 10 marcas de diarios.</p> <p>F6. Nuestra estrategia de canales en el diario <i>El Comercio</i>, los productos son los siguientes: Perú, kiosco (repositorio o shop). También una revista en PDF digital. Luego tenemos una versión responsiva de para el móvil y la Tablet. Tenemos una versión móvil específica, y <i>App del Comercio</i>, adicional a eso, estamos generando un programa de <i>podcast El Comercio</i>, con algunas temáticas. Viajes y turismo del Comercio. La revista sabatina (una página específica) Ruedas y Tuercas (parte de auto) que también tiene la página específica, Tenemos una página de gastronomía de recetario. Tenemos una cuenta en <i>Facebook</i>, <i>Instagram</i>, <i>Snapchat</i>, <i>Twitter</i>, y dependiendo de cada uno de estos</p>

	<p>canales, generamos un contenido específico.</p> <p>G6. Marcas y submarcas independientes que compiten.</p> <p>H6. La estrategia es identificar al consumidor. La tengo clasificada en base al mercado, y desde el manejo de la marca y la estrategia de la marca. La audiencia lectora en base al consumo la marca. Por ejemplo, tenemos al Consumidor Golondrino, es una persona que no sigue <i>El Comercio</i> pero que lee nuestro contenido en el medio digital entre 1 y 5 veces en el mes, genera 5 páginas vistas como máximo en el mes. Luego está el consumidor Recurrente, genera entre 6 y 15 páginas vistas al mes. Después está el consumidor Leal, genera más de 15 páginas vistas al mes, en promedio me genera cerca de 50 páginas. Tres tipos de lectores, consumidores. Estamos, específicamente con la marca del medio <i>El Comercio</i>. Nos juntamos con los equipos editoriales cada dos semanas para ver cómo va el consumo los diferentes contenidos.</p> <p>I6. Vamos a empezar a construir un cambio en la mentalidad en el consumo de la gente.</p> <p>J6. Las estrategias de marketing, entender qué es lo que quiere la gente, para poder generar un producto.</p> <p>K6. El principio periodístico es el mismo para el papel impreso y digital. En uno hay límites de tiempo, y en el digital, ocurre la inmediatez. Dentro del equipo, el mismo profesional está haciendo una infografía para el papel, y cerrando una página de papel y también está haciendo digital.</p> <p>L6. El New Letters, el Newsletters no son precisamente los titulares principales, son los titulares que nosotros sentimos que hacen engagement con nuestro consumidor de newsletter. Hacemos un seguimiento de que consume nuestro consumidor de newsletters qué es un consumidor específico que lleva la información en la mañana Un formato de suscripción digital que en realidad puedan leer en el impreso sobre PDF, “Perú kiosko”.</p> <p>M6. Vamos a empezar a ampliar la audiencia a través de <i>Nichebooks</i> informativos, pero través del canal de <i>newsletters</i>. Tenemos unas <i>herramientas</i>, que permite saber si la gente abrió el <i>newsletter</i> o no lo abrió, y si lo abrió, se en cuál de las notas de <i>newsletter le dio click</i>, si se fue a la página o solo el titular, eso nos permiten ver.</p> <p>N6. Que los <i>likes</i> se conviertan en ventas.</p> <p>O6. La búsqueda de los temas de libertad de expresión.</p>
EL MODELO	No hay un modelo de negocio digital para <i>El Comercio</i> , hay un modelo de negocio para <i>El Comercio</i> como medio informativo.

Elaboración propia.

Hieronimus Rodríguez explicó que el modelo de negocio del diario *El Comercio* (de Perú) obedece a la marca. No hay un modelo de negocio digital único para el periódico como medio informativo; busca la marca en todo su contexto empresarial periodístico, siendo la calidad periodística el principal aporte en las audiencias lectoras y consumidoras de los productos.

Tabla 21. Entrevista a Francisco Campos Freire (E7).

E7	CARGO	Especialista académico en modelos de negocio	
	NOMBRE	Francisco Campos Freire	
TEMA: Modelos de negocio			
ACTO CONVERSACIONAL	A7. Estrategias para los 4 medios de los países de la Comunidad Andina.		
	B7. El futuro desde mi punto de vista, en la industria de los medios de comunicación no va a ser un cambio del blanco al negro, en mi punto de vista va a ser un modelo de negocio híbrido.		
	C7. El negocio de los medios de comunicación. Estamos en el punto de la convergencia.		
	D7. Información de profundidad y de contexto.		
	E7. Escuela de periodismo Universidad/empresa.		
	F7. Fortaleza de la empresa periodística.		
	G7. El traspaso de la publicidad al nuevo marketing digital. La evolución.		
	H7. Los países de la Comunidad Andina. Aplicar a la expansión con el multilinguaje.		
	I7. La cuarta revolución. La tecnología de la cuarta revolución solo la tienen los amos de la globalización, es decir los que son dueños de Google, Amazon, Facebook, Apple, Netflix entre otros. Ya tienen un nivel de capitalización, el nivel de negocio absolutamente estratosférico.		
	J7. El modelo de negocio tradicional basado en el patrón oro, va a cambiar. También de los diarios de comunicación.		
	K7. La teoría cuántica, el propone un modelo inclusivo de negocio, tiene que ver mucho con la calidad del periodismo.		
	SENTIDO DEL TEXTO (INFERENCIA)	A7. Transición graduada.	
		B7. Recuperar y reforzar la pérdida de esos valores, es decir, no perder valor añadido en algunos servicios, y tratar de ganar nuevos servicios sobre el aspecto digital.	
C7. La calidad, es el valor de la cualidad. Lo tienen las redes sociales.			
D7. Periodismo lento.			
E7. El periodista tiene que ser multimedia, completo, capaz de lanzar un mensaje a la red social, capaz de grabar video de un acontecimiento, capaz de subirlo a la página, y ser capaz de elaborar un análisis de periodismo lento.			
F7. En América latina, todavía es una fortaleza, en Europa, ya no.			
G7. La publicidad sigue siendo el negocio fundamental que sostienen los medios en todo soporte.			

	<p>periodísticas: <i>El Comercio El Tiempo</i>, y <i>El Diario</i>, es que todavía no están en la tercera revolución, están en la segunda revolución.</p> <p>J7. El ámbito de la Inteligencia artificial, de la tecnología cuántica, de la red de datos, de los bitcoins, de las monedas virtuales.</p> <p>K7. Inteligencia artificial o innovaciones tecnológicas desde el ámbito comunicacional se centraron poco en temáticas periodísticas, sobre todo en la calidad y producción del contenido.</p>
<p>LA ESTRATEGIA APLICADA</p>	<p>A7. Dedicar entre un 30 a 40% de los esfuerzos a la transformación digital. Ver cómo van a ser los modelos de negocio del futuro, dedicarle entre un 60 o 70%. Una evolución paulatina en la que cada año dedicar un 30% de esfuerzo. Un 70% a los esfuerzos de sostener el negocio tradicional y renovarlo, no abandonarlo, dándole nuevo valor añadido.</p> <p>B7. Buscar aplicaciones que le mantengan por lo menos una parte de sus servicios dentro de sus páginas, es decir, crear aplicaciones para teléfonos móviles, a prestar servicios de este tipo. Los anuncios breves: los anuncios clasificados. Anuncios de publicidad, anuncios de fallecimientos, de mortuorios.</p> <p>C7. Evolucionar a un contenido informativo más de reportaje, de periodismo lento, de formatos <i>Slow</i>, y tratar de hacer edición para SMS, para telefonía móvil,</p> <p>D7. El menú que tiene que elaborar una empresa informativa tiene que ser completo, convergente, multimedia.</p> <p>E7. Un periodista completo en las tareas. El periodista tiene que dar inmediatamente de lo que está aconteciendo en la página web del periódico, tiene que lanzar el mensaje a la red social, y después seguramente, tiene que hacer en el periódico un análisis de porque ha ocurrido esa acción. Hacer 10 o 15 noticias todos los días; hacerlas para cuatro o cinco medios, es decir, soporte impreso, edición digital, telefonía móvil, la red social, 15 multiplicado por 5 es una barbaridad, pero 1 multiplicado por 5 o creo que es posible.</p> <p>F7. Competir con la actualidad, y además competir con rapidez.</p> <p>G7. Las 3 grandes fuentes estratégicas son:</p> <p>1- Venta del contenido; para la venta del contenido hay que amurallar el contenido, es decir hay que hacer muros de pago.</p> <p>2- Publicidad: conseguir publicidad para sus ediciones en digital mediante aplicaciones.</p> <p>3- Influencia; venta de política, influencia comercial, es decir el patrocinio. En definitiva. Patrocinio no deja de ser una influencia.</p> <p>H7. Identificar a esos nuevos competidores, y ver la Innovación que establece, o tratar de aprovechar la Innovación que ofrecen algunos de estos competidores.</p> <p>I7. Tratar de incorporar lo que supone la tercera revolución. Los periódicos ya no son periódicos, son empresas informativas que ofrecen contenidos múltiples, ofrecen contenidos y servicios. La cuarta Revolución refiere a algoritmos. Debería tener desarrolladores y no solo uno sino varios, es decir de toda la cadena de datos añadidos y de todo,</p>

	<p>con la economía ligada a la transformación digital, y donde seguramente van a cambiar de manera importantísima los modelos de negocio.</p> <p>J7. El patrón de las monedas tradicionales, hay que romperlo. Existe la tecnología para hacerlo, por ejemplo, las monedas virtuales, ya se están haciendo operaciones comerciales.</p> <p>K7. Recuperar la confianza porque los medios de comunicación en la tercera revolución se han visto implicados en esa pérdida de credibilidad de la información. Las <i>Fake News</i>.</p>
EL MODELO	El negocio es el valor añadido.

Elaboración propia.

El PhD. Francisco Campos, profesor de “Gestión de la Empresa Informativa y Audiovisual” de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Santiago de Compostela, explicó la importancia del valor como estrategia de un modelo de negocio. Recomendó hacer una transición graduada con los siguientes porcentajes: entre un 30 a 40% a los esfuerzos a la transformación digital y entre un 60 o 70% para observar cómo van a ser los modelos de negocio del futuro. Explicó que esa dedicación alcanzaría a sostener y renovar el modelo de negocio tradicional, añadiéndole todos aquellos aspectos de valor que pueden sostener el modelo de negocio tradicional hacia una transición de un nuevo modelo.

**Tabla 22. Entrevista a Ismael Nafría (E8).**

<b>E8</b>	CARGO	Ex director de contenidos digitales e innovación digital
	NOMBRE	Ismael Nafría
<b>TEMA:</b> <i>Modelo de negocio y la reinención de los medios</i>		
ACTO CONVERSACIONAL	<p>A8. El desarrollo digital.</p> <p>B8. Los usuarios.</p> <p>C8. La publicidad.</p> <p>D8. Los medios</p> <p>E8. El medio y el público.</p> <p>F8. Hacer buen periodismo.</p> <p>G8. El tipo de contenido que ofrecemos a los usuarios.</p> <p>H8. Un medio no tiene que estar obsesionado con la tecnología.</p> <p>I8. Los formatos.</p> <p>J8. La generación automática de contenidos.</p> <p>K8. Repensar los diarios impresos en los países de la Comunidad Andina.</p> <p>L8. Los países de la Comunidad Andina con relación al entorno digital.</p>	
	SENTIDO DEL TEXTO (INFERENCIA)	A8. Los medios han apostado por incrementar los precios publicitarios. También hubo mucho trabajo en hacer crecer la audiencia, pues más audiencia más publicidad. Había que ampliar las vías de ingreso y



	<p>modificar un poco ciertos modelos. El modelo que estaba mejor enfocado era el de <i>New York Times</i>, modelo que lanzaron en el año 2011 y que empezaba a dar buenos resultados.</p> <p>B8. Los usuarios van y vienen, tienen sus preferencias. No hay una plataforma en Internet donde no se controle como medio. La controlan empresas como tipo <i>Facebook</i> y <i>Google</i> especialmente ¿no?, donde tu como medio dictas las normas, las escuchan ellos y son los que tienen el volumen, la capacidad de incrementación, de ofrecer anuncios publicitarios más prácticos y por eso, una buena parte de la inversión es relacionarla con ellos y no con los medios.</p> <p>C8. La publicidad, sigue siendo una forma muy válida y un complemento a las vías de ingreso fundamental.</p> <p>D8. Al día de hoy, los más sólido y sano para un medio es verificar su negocio.</p> <p>E8. Tiene mucho más gasto, tiene la responsabilidad de llegar a más público, y tiene equipos grandes con los que a veces son difíciles de lidiar, mucho más que con equipos pequeños.</p> <p>F8. Que controle el poder, que influya en la vida de las personas. Lo importante es saber adaptar los productos informativos al consumo del público.</p> <p>G8. Propuestas de sentidos muy potentes y muy eficaces, eso es una manera muy agradable de conseguir información.</p> <p>H8. La última tecnología que se ponga de moda no necesariamente tenemos utilizar. No por el hecho de dominar la última tecnología que pueda aparecer se va hacer un buen producto periodístico, en absoluto, para hacer un buen producto periodístico, primero hay que saber hacerlo, si además de ello, se dominan todas esas herramientas y formatos.</p> <p>I8. El <i>Newsletter</i>. Ha estado ya hace años, entonces, ¿Por qué ahora se está convirtiendo en una herramienta eficaz y con potencia para los medios? Porque ahora se ha encontrado una forma de hacerlo funcional, y ¿Cuál es esa manera?</p> <p>J8. La generación automática de contenidos abre las posibilidades de automatizar procesos que de otra manera aportaban poco valor humano.</p> <p>K8. El panorama está muy claro. Las secciones impresas van a ir perdiendo protagonismo, la capacidad de generar negocio, por lo cual si uno mira al futuro donde tiene que ir construyendo un posible negocio es en el entorno digital, la ventaja es que hay cierto tiempo para hacer eso, el problema es que si uno mira a muy corto plazo y en el rendimiento resalta ahora hacer una inversión en el entorno digital pues posiblemente sea muy bajo.</p> <p>L8. Las agencias se han convertido en una oportunidad para los medios que llevan muchos años actuando y ofreciendo noticia. En teoría el público puede confiar en ellas pues tienen una gran oportunidad de reforzar ese papel para hacer buena información en la sociedad frente a otros actores.</p>
<p>LA ESTRATEGIA APLICADA</p>	<p>A8. La base de los medios en los negocios digitales no puede ser la publicidad sino el público, los usuarios y los lectores, con los cuales se establecen una relación para que te aporten dinero, y eso es mucho</p>

	<p>más sano.</p> <p>B8. Para que un medio sea sostenible y tenga futuro debe establecer una relación con su público basada en hacer un producto de la mayor calidad posible y que responda a las necesidades del público, bueno que consiga ser un producto muy relevante para la audiencia.</p> <p>C8. Diversificar, teniendo un orden de prioridades: primero los usuarios, segundo la publicidad y luego otras fórmulas, otras vías de ingreso que el medio pueda crear, basándose en la marca.</p> <p>D8. La capacidad de albergar una buena audiencia, donde sea repetitiva y tenga confianza.</p> <p>E8. Utilizar dispositivos móviles, los Smartphone, y cualquier producto o servicio informativo que esté perfectamente adaptado al futuro.</p> <p>F8. Dos niveles en los productos digitales informativos que son: el fondo y la forma. El fondo es el contenido que hace lo relevante, el valor que se aporta al público. La forma, es aquello que se hace y cómo se transmite a la gente. Si el fondo es bueno pero la forma no, es un fracaso casi seguro. Si el fondo es astuto, y la forma muy buena eso va a tener un resultado aceptable, desde luego, lo ideal es que el fondo sea bueno y la forma también.</p> <p>G8. Que sean visuales y atractivos pues van a funcionar mejor.</p> <p>H8. Hacer buena información contrastada para el público. Mostrar la información de la mejor manera posible, pero no cayendo en la trampa de que utilizar una última tecnología parezca que es la fórmula para hacer un buen periodismo, no, el buen periodismo es hacer información relevante, bien hecha, contrastada y bien contada.</p> <p>I8. Tratar de hacer un lenguaje muy directo a los usuarios, tratar a la gente como si fueran un amigo cercano.</p> <p>J8. El trabajo humano, que es imprescindible para valorar la importancia del hecho, para ver a que fuentes se debe acudir para sacar más información.</p> <p>K8. Analizar bien en qué punto está el medio o la empresa periodística, y ver que se tiene para construir, para que, dentro de dos, tres cuatro o cinco años la operación digital sea absolutamente sólida como para que el formato impreso empiece a caer de manera seria y se pueda sustituir el negocio con el formato digital, es exactamente lo que ha hecho el <i>New York Times</i>.</p> <p>L8. Aportar por hacer buen periodismo y por destinar recursos humanos periodísticos importantes a hacer ese buen trabajo. Campañas en línea abierta basada en la verdad, y la verdad es algo duro, difícil, pero buena.</p>
EL MODELO	La sostenibilidad del modelo debe establecer una relación con su público, audiencia y usuarios.

Elaboración propia.

Ismael Nafría señaló que la base de los medios en los negocios digitales no puede ser la publicidad, sino la reinención digital con el público, los usuarios y los lectores, quienes establecen una relación donde, de un modo u otro, aporten dinero. En

consecuencia, el modelo se enfoca a la apuesta por el periodismo de calidad y por ofrecer un producto informativo imprescindible en la vida de los usuarios.

Tabla 23. Entrevista a José Ignacio de la Torre (E9).

E9	CARGO	Líder del grupo <i>Quantic</i> para construir un ordenador cuántico en el Barcelona <i>Supercomputing Center</i>
	NOMBRE	José Ignacio de la Torre
TEMA:	<b><i>Teoría de la información cuántica, disrupción tecnológica y mundo cuántico</i></b>	
ACTO CONVERSACIONAL	<p>A9. El mundo de la información cuántica y sus derivadas como la computación y la criptografía cuántica, sin duda están empezando a alterar ciertos sectores de la economía.</p> <p>B9. La unión europea tiene un instrumento, un <i>flagship</i>, el cual está hecho en tecnologías cuánticas y va dotar a los grupos de investigación europeos con 2.000 millones de euros que son cantidades notables.</p> <p>C9. La teoría de la información va alterar los medios de comunicación. Un enfoque de si la mecánica cuántica y la teoría de la información cuántica van a alterar los procesos de comunicación, eso sí que no lo sé.</p> <p>D9. Cómo los humanos recibimos información y la procesamos. sin duda va a alterar la economía y muchísimas cosas, la computación cuántica está aquí para hacer un cambio disruptivo tecnológico, ahora yo no sé si eso afecta los procesos de comunicación entre humanos.</p> <p>E9. A corto plazo e importante tiene que ver más con inteligencia artificial que con cuántica, realmente que la inteligencia artificial sí que lo está cambiando todo, y de ahí al más alto debate ético que es muy importante y tiene que hacerse.</p> <p>F9. De qué forma afectan las tecnologías al mundo de la comunicación. ¿Qué es lo que está cambiando el mundo de las comunicaciones?</p>	
	<p>A9. Desde Estados Unidos, China y la Unión Europea van a hacer una apuesta juntos para prepararse al nuevo paradigma de lo que va a ser las tecnologías cuánticas.</p> <p>B9. La computación cuántica rompe la criptografía clásica, entonces hay que sustituir la criptografía clásica por la cuántica, eso implica un cambio disruptivo desde el punto de vista tecnológico.</p> <p>C9. la información cuántica son ecuaciones, es una forma muy científica de expresar como se compone un nivel atómico (de fotones, electrones y las leyes que sigue), a ese nivel se produce un cambio sustancial en todo procesamiento de información, pero eso se da en el ámbito de lo muy pequeño, de lo preciso.</p> <p>D9. Lo que yo entiendo es que en el área de conocimiento (comunicación social) la teoría de la información cuántica no se aplica en ese campo; se mueve en un lugar muy diferente. La teoría de la información cuántica produce un cambio tecnológico que afecta al mundo de las comunicaciones.</p> <p>E9. La inteligencia artificial, la generación automática de noticias y las relaciones humanas a la generación de contenido automatizado, eso es</p>	
SENTIDO DEL TEXTO (INFERENCIA)		

	un campo disruptivo muy relevante. F9. La inteligencia artificial tiene ramificaciones tan curiosas como que los ordenadores cuánticos van a mejorar y por lo tanto van a dar una capa de profundidad a las redes.
LA ESTRATEGIA APLICADA	A9. B9. C9. D9. El secreto de aplicarlo de forma eficiente. E9. F9. El aprendizaje automatizado.
EL MODELO	La teoría de la información cuántica produce un cambio tecnológico que afecta al mundo de las comunicaciones.

Elaboración propia.

José Ignacio Latorre dijo que la teoría de la información cuántica produce un cambio tecnológico que afecta al mundo de las comunicaciones. Aunque no tiene claro si la teoría de la información cuántica va a alterar los procesos de comunicación entre humanos, sin duda, va a alterar la economía y, por tanto, muchísimas realidades, para hacer un cambio disruptivo tecnológico. Estos resultados se analizan profundamente en la sección de análisis de los resultados.

Tabla 24. Entrevista a Juan Carlos Miguel de Bustos (E10).

<b>E10</b>	CARGO	Profesor de la Universidad Santiago de Compostela
	NOMBRE	Juan Carlos Miguel de Bustos
<b>TEMA:</b> <i>Modelo de negocio y cadena de valor</i>		
ACTO CONVERSACIONAL	A10. La cadena de valor. B10. Edición, quién decide. C10. Los contenidos. D10. Noticia en la cadena de valor.	
SENTIDO DEL TEXTO (INFERENCIA)	A10. Cinco eslabones recolectan noticias, edición, impresión, distribución y consumo, pues te permite estudiar en cada uno de ellos, ver cuál es la relación entre lo digital y el papel. B10. La cadena de valor es fundamental para estudiar la industria. C10. Los contenidos la impresión desaparece en el caso de la prensa digital y luego la distribución, en un caso es toda la problemática es distribución en papel, y en el caso de la prensa digital, es una distribución en plataforma. D10. Los diarios en papel todavía siguen pensando con un concepto de noticia.	
LA ESTRATEGIA	A10. Creo que, si hay que considerar en cada diario la edición digital	

APLICADA	separada a la de papel, porque te va a permitir ver otras cualidades. B10. Mirar las iniciativas de acuerdo al contexto. C10. Las claves que pueden seguir más de cerca a las demandas, de jóvenes. D10. Contenidos no tan pegados al instante.
EL MODELO	La Cadena del Valor.

Elaboración propia.

Para Juan Carlos Miguel de Bustos, sería interesante la posibilidad de una prensa *transandina* en los países miembros de la CA. En su opinión, cabe analizar los cambios en los medios informativos en la distribución, impresión y edición, tanto en la cadena de valor del papel como en la edición digital, a fin de comprender un modelo de negocio en el contexto



## ANEXOS D: GRÁFICOS FANGEPAGEKARMA, SIMILARWEB Y ALEXA.



Gráfico 1. Incremento desde el inicio Facebook.

Elaboración propia (información extraída de *Fanpage karma*).

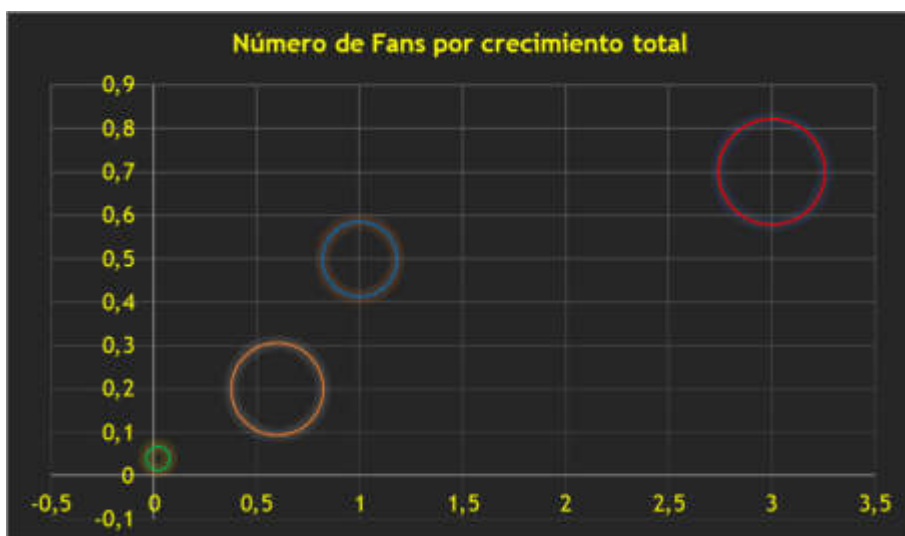
Se observa que diario *El Comercio* de Perú (*elcomercio.pe*) el que encabeza a los demás medios en cuanto a evolución semanal ya que superó el 1% casi un 0,6%, para *El Comercio* de Ecuador (*elcomercio.com*) seguido por el Diario *El Tiempo* con un 0,21%, y, finalmente, *El Diario* de Bolivia con un 0,15%.



Gráfico 2. Porcentaje de incremento de comentarios de videos en Facebook.  
Elaboración propia (información extraída de Fanpage karma).



En cuanto a número de comentarios de videos en Facebook, lidera la lista el diario *El Comercio* de Ecuador (*elcomercio.com*) con un aproximado de 0,6%, seguido por *El Comercio* de Perú (*elcomercio.pe*), acercándose a un 0,4%. *El Diario* de Bolivia se mantiene en un 0,4% neto. Esto arroja una diferencia exponencial de *El Comercio* de Perú en su eje horizontal sobre *El Diario* de Bolivia. *El Tiempo* se ubica por debajo del resto de los medios de referencia, con un valor aproximado del 0,3% de videos comentados en la página de Facebook.



**Gráfico 3. Número de fans por crecimiento total.**

Elaboración propia (información extraída de *Fanpage karma*).



En cuanto a número total de fans, con 3.336.636, lidera el diario *El Comercio* de Perú (*elcomercio.pe*). Con un valor publicitario de 13. 491.392,04 €, siendo una suma total de crecimiento de 160.619 en sus coordenadas y ejes horizontales y verticales. Le sigue *El Comercio* de Ecuador (*elcomercio.com*), *El Tiempo* y, finalmente, *El Diario*. Se observa que *El Comercio* (Perú) es el que encabeza a los demás medios en cuanto a evolución semanal ya que se aproximó a un alcance de 200 mil euros totales en valor publicitario.





**Gráfico 4. Interacción de las publicaciones.**

Elaboración propia (información extraída de *Fanpage karma*).



Se puede observar que el diario *El Comercio* de Ecuador (*elcomercio.com*), logró una evolución absoluta por día en la trayectoria vertical, dejando entrever un seguimiento de la trayectoria horizontal por semana del diario *El Comercio de Perú* (*elcomercio.pe*), con una aproximación relativa de 0,55%, y destacando igualmente en cuanto a interacción de las publicaciones.

Paradójicamente, *El Comercio* de Perú (*elcomercio.pe*) y *El Diario* de Bolivia se sitúan en un eje aproximado de un 0,38%. *El Tiempo* alcanza un 0,28% en evolución semanal por día. En el gráfico se puede visualizar los puntos de interacción que sitúan a los periódicos en las trayectorias verticales y horizontales de evolución absoluta por día. En el período de observación, el diario digital de *El Comercio* de Perú (*elcomercio.pe*) es el que tiene mayor evolución absoluta por día y semana. Esto ha permitido posicionarse como un diario referente en Perú en la red social.

Cabe recalcar que, desde la página de *Facebook*, *El Comercio* de Ecuador ha ido evolucionando diariamente en posicionamiento de puntos. Esto es: su perfil de interacción de las publicaciones se sitúa por encima del 6%, creciendo así su compromiso de informar. Los medios *El Tiempo* y *El Diario* han crecido muy poco, a pesar de que son los más importantes en sus contextos. Los dos periódicos digitales con mayor interacción en la página son *El Comercio* de Perú (*elcomercio.pe*) y *El Comercio* de Ecuador (*elcomercio.com*).



**Gráfico 5. Índice de rendimiento por página.**

Elaboración propia (información extraída de *Fanpage karma*).



En el gráfico, el periódico *El Comercio* de Ecuador es el que ostenta mayor crecimiento y evolución en la interacción diaria recogida por semana a través de comentarios de usuarios que visitan la página de *Facebook*

*El Diario* de Bolivia tiene un bajo crecimiento en esta red social: al compararse con la creación de la página de *Facebook*, se evidencia un estancamiento y casi nula interacción en los comentarios. El periódico *El Tiempo* representa menos impacto que los diarios de Perú y Ecuador.

Los dos periódicos con mayor rendimiento en la página son *El Comercio* de Perú (*elcomercio.pe*) y *El Comercio* de Ecuador (*elcomercio.com*). Se deduce por el número de publicaciones, contenido publicado en *Facebook* y seguidores que mantienen: casi un 0,6%; seguido por el *El Comercio* de Perú, con un 0,35%; *El Diario*, con un 0,33%; y, finalmente, *El Tiempo*, con un 0,15%.

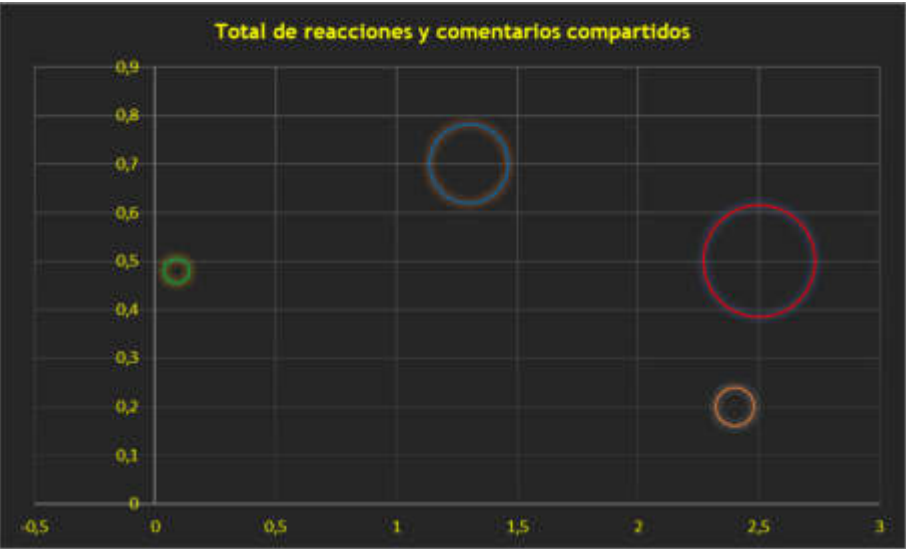


Gráfico 6. Total de reacciones y comentarios compartidos.

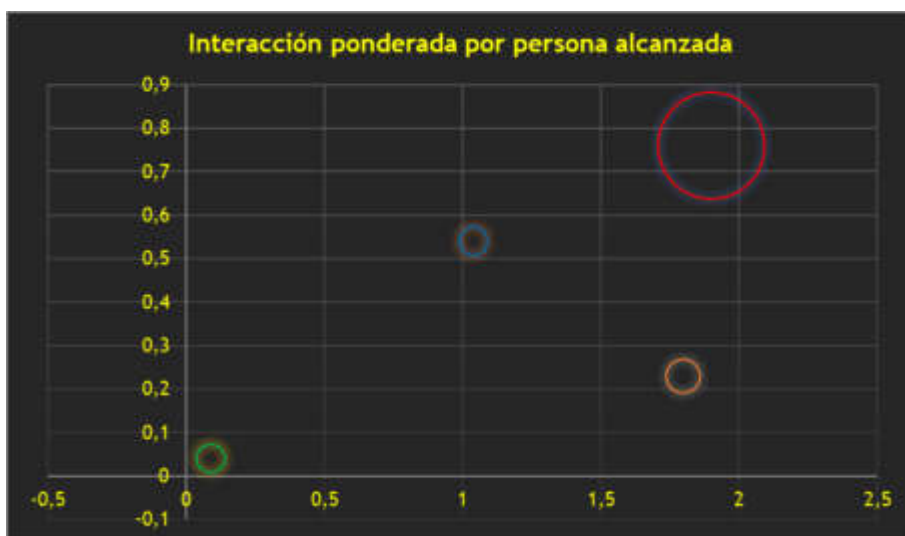
Elaboración propia (información extraída de Fanpage karma).



En el gráfico, se puede observar que *El Comercio* (*elcomercio.pe*) y *El Tiempo* son los que tiene mayor número de fans: ambos con 3 millones de seguidores. Tras ellos, *El Comercio* de Ecuador (*elcomercio.com*), con 2 millones de seguidores en el período de observación. De modo que son los medios con más movimiento diario en sus publicaciones. Mientras, *El Diario* de Bolivia carece de fans, con tan solo 143 mil seguidores y con un nivel bajo de respuesta ante los contenidos.

Diario *El Comercio* (*elcomercio.pe*) mantiene un 5% de crecimiento y es el medio que más seguidores tienen entre los tomados en cuenta. *El Diario* de Bolivia se encuentra por debajo del 5%, pero es el tercer medio que más ha crecido, según la gráfica. *El Tiempo* (Colombia) se muestra en el último lugar, aunque su volumen de seguidores supera al medio de comunicación boliviano.

Por el tamaño de los puntos, se puede destacar que *El Comercio* de Perú (*elcomercio.pe*) tiene el mayor número de reacciones, comentarios y compartidos. Le siguen *El Comercio* de Ecuador (*elcomercio.com*), *El Tiempo* y, por último, *El Diario* de Bolivia.



**Gráfico 7. Interacción ponderada por persona alcanzada.**

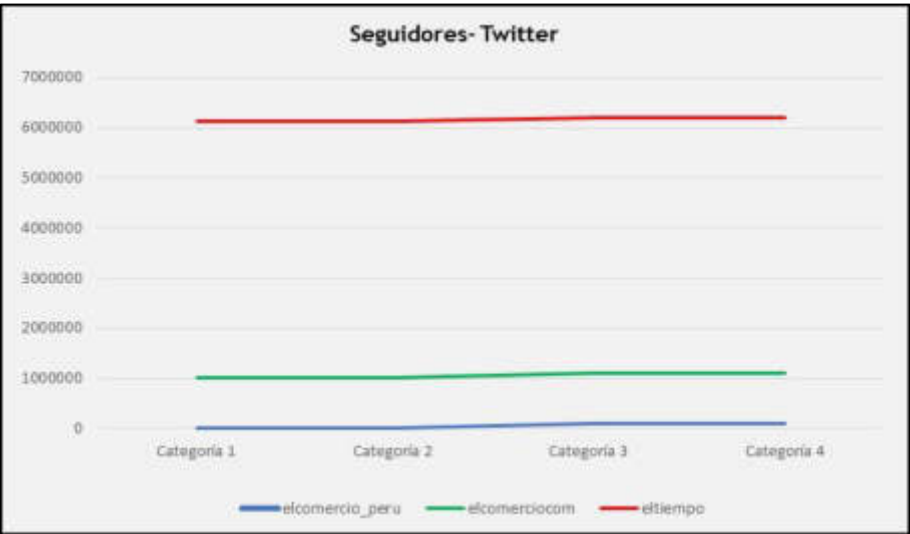
Elaboración propia (información extraída de *Fanpage karma*).



En cuanto al número de comentario de videos en *Facebook*, lidera el diario *El Comercio* (*elcomercio.pe*) con 280 mil, seguido por *El Comercio* (*elcomercio.com*) con un 120 mil, *El Tiempo* con 100 mil y, otra al final, *El Diario* con un 20%.

En esa gráfica se muestra el crecimiento total de los medios de comunicación en sus versiones digitales, advirtiéndose que *El Comercio* (*elcomercio.pe*) es el que más evolución ha tenido, detrás está *El Comercio* (*elcomercio.com*), seguido de *El Tiempo* y *El Diario*.

Por el tamaño de los puntos se reafirma el mayor número de interacciones por persona para *El Comercio* (*elcomercio.pe*).

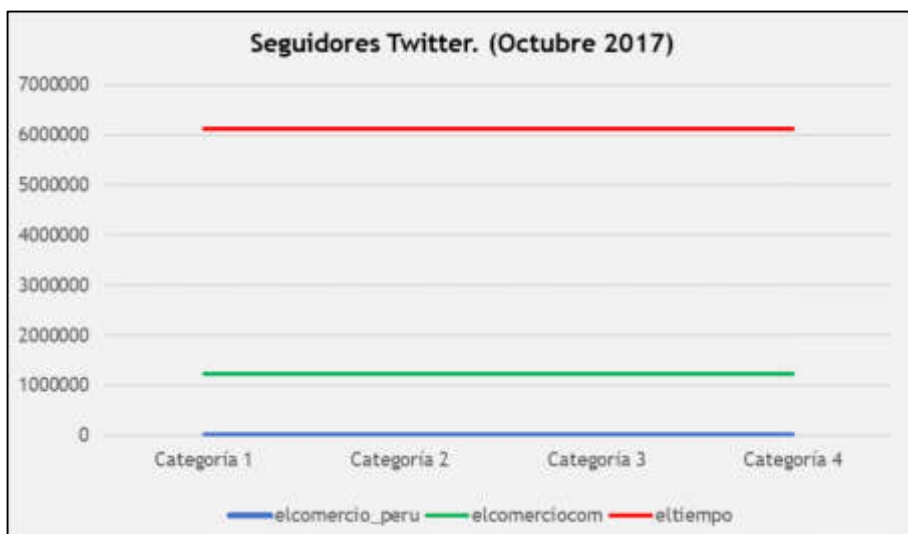


**Gráfico 8. Seguidores en Twitter.**

Elaboración propia (información extraída de *Fanpage karma*).

El factor de análisis está determinado por un período de tres meses, iniciado el 1 de octubre hasta el 17 de diciembre. Aquí, solo se analizan tres medios digitales, ya que *El Diario de Bolivia* –para el momento del análisis– no contaba con esta red social.

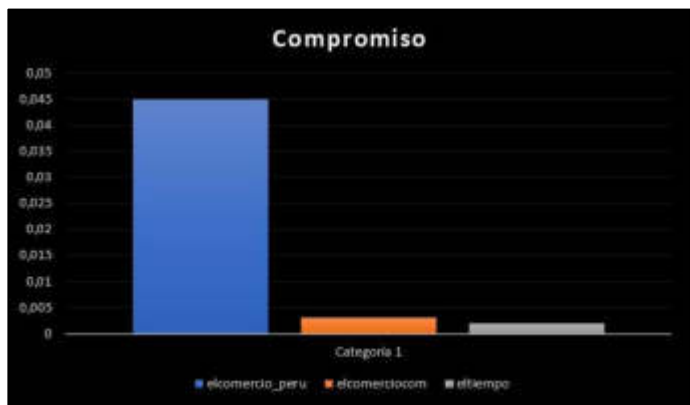
*El Comercio* (*elcomercio.pe*) no posee seguidores en Twitter. *El Tiempo* reúne 6 millones de seguidores. *El Comercio* (*elcomercio.com*) posee 1 millón de seguidores, manteniéndose muy abajo en comparación con su homónimo peruano.



**Gráfico 9. Seguidores en Twitter (octubre, 2017).**

Elaboración propia (información extraída de *Fanpage karma*).

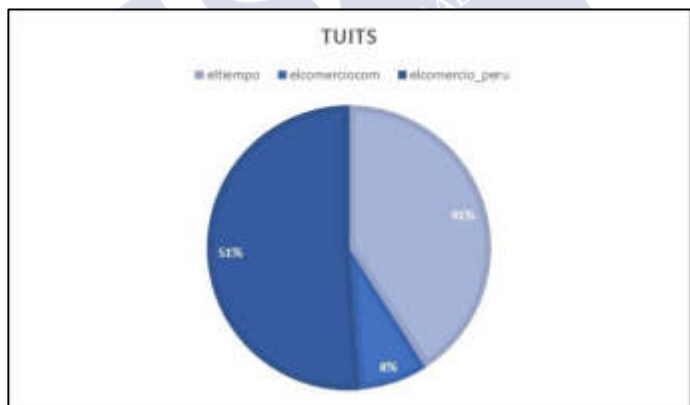
Es muy importante observar y comparar este gráfico con su antecesor: en ambas estadísticas, las interacciones de seguidores se mantienen bajo el mismo comportamiento en períodos cortos y largos, es decir, tanto en un período de tres meses (gráfico 8) como de un mes (gráfico 9). De modo que no hay factores externos que intervengan para elevar los puntos de crecimiento, por lo que se asume probabilísticamente que el factor tiempo no incidió en los seguidores.



**Gráfico 10. Compromiso.**

Elaboración propia (información extraída de *Fanpage karma*).

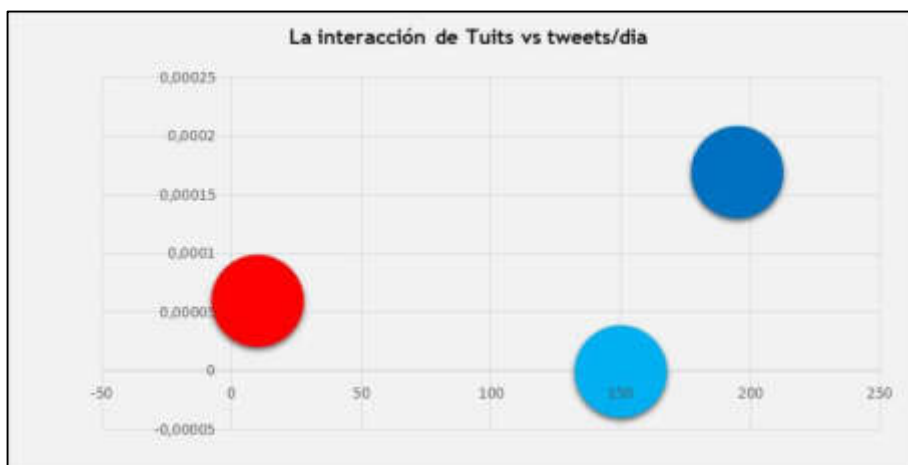
En el mes de octubre de 2017, el diario *El Comercio* (*elcomercio.pe*) obtuvo un 0,044% de nivel de compromiso. Por su parte, *El Comercio* (*elcomercio.com*) y *El Tiempo* no llegaron al 0,005%. Aunque los seguidores estuvieron con *El Tiempo* en su etapa más alta, el compromiso fue alcanzado por *El Comercio* (*elcomercio.pe*).



**Gráfico 11. Tuits.**

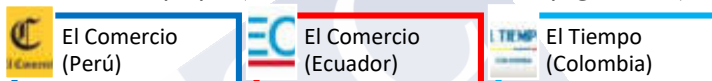
Elaboración propia (información extraída de *Fanpage karma*).

Más del 50% de los tuits provienen del periódico digital *El Comercio* (*elcomercio.pe*) (17.471), seguido por *El Tiempo* (14.004) y, quedando en el tercer lugar de tuits difundidos, *El Comercio* (*elcomercio.com*) (2.711). Los *tuits* se publicaron entre el 1 de octubre al 31 de diciembre de 2017.



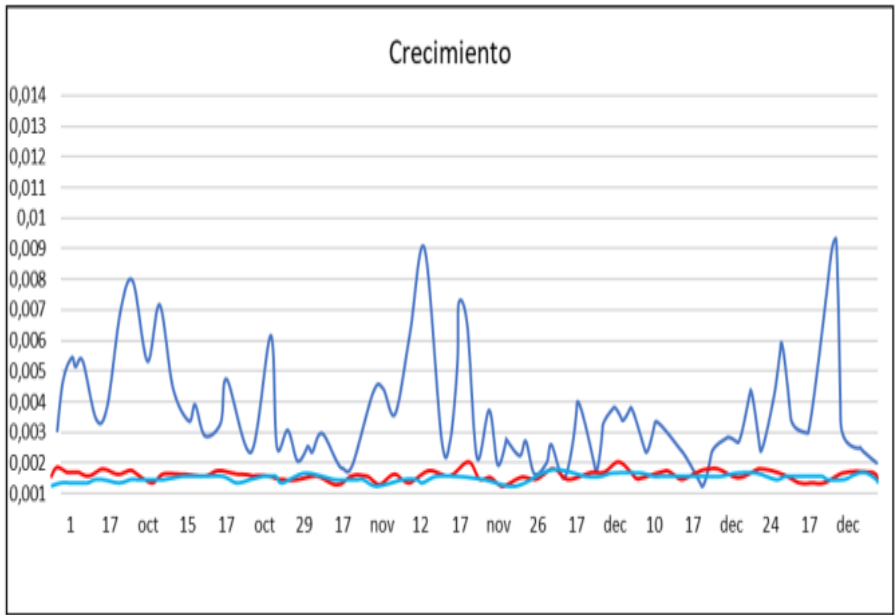
**Gráfico 12. Interacción de tuits contra tuits/día.**

Elaboración propia (información extraída de *Fanpage karma*).



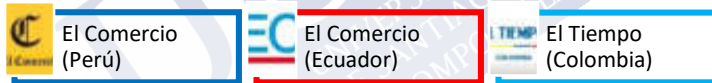
Respecto a la interacción de *tuits*, esta escala de cuadrante nominal mide la posición del *tuit* (publicación, *post*) sin determinar las propiedades de los datos mostrados. Solo da sentido el orden en que se presentan los periódicos digitales *El Comercio* (*elcomercio.pe*) (de 0,0020/190), seguido por *El Tiempo* (0,000/150) y *El Comercio* (*elcomercio.com*) (de 0,0009/20). Los *tuits* se publicaron entre el primero de octubre al treinta y uno de diciembre de 2017.





**Gráfico 13. Crecimiento.**

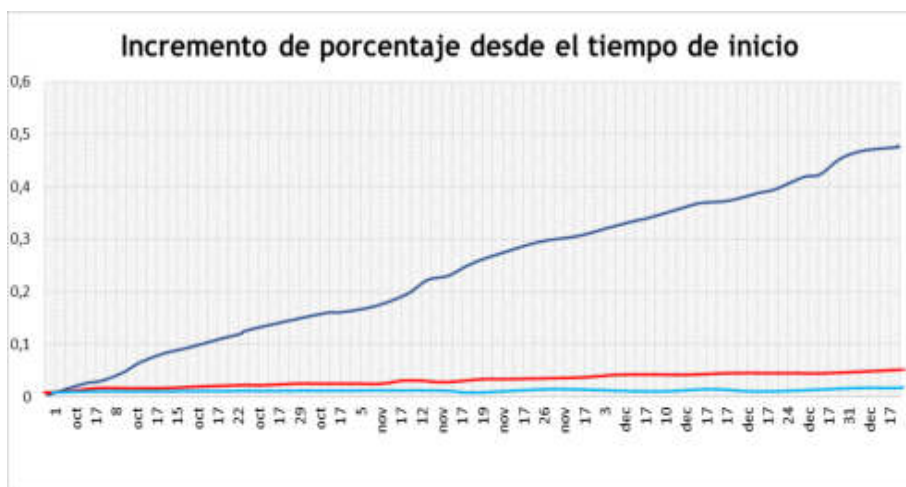
Elaboración propia (información extraída de *Fanpage karma*).



El crecimiento más alto mostrado en la gráfica lo presenta *El Comercio* (*elcomercio.pe*) con el pico más alto en intervalos de tiempo. Un nivel que se aproxima a –casi– el 0.012 % sobre 0,014% totalizado.

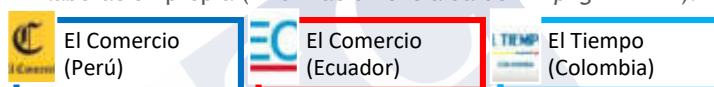
Las alzas de los picos curvados para *El Comercio* (*elcomercio.pe*) iniciaron con un 0,004% el primero de octubre y sus puntos más fuertes fueron entre el 10 al 12 de noviembre de 2017 (relativamente), teniendo una caída muy brusca entre el 10 al 17 de diciembre de ese año. Al cierre de ese año, se levantó nuevamente al 0,010 % de crecimiento significativo, sin alcanzar el crecimiento del anterior 12 de noviembre.

Durante esos tres meses (octubre, noviembre y diciembre), este medio de comunicación tuvo un comportamiento fluctuante de crecimiento. Contrariamente, *El Tiempo* y *El Comercio* (Ecuador) nunca superaron el 0,001 % de crecimiento.



**Gráfico 14. Incremento de porcentaje desde el tiempo de inicio.**

Elaboración propia (información extraída de *Fanpage karma*).



El incremento más alto lo presenta *El Comercio* (*elcomercio.pe*) con una trayectoria evolutiva en la noción temporal, significando un 0,47% del 50% de su máximo nivel con el pico más alto en intervalos de tiempo, partiendo del 1 de octubre –con 0%– y llegando a diciembre, con casi el 50%. Mientras que *El Tiempo* y *El Comercio* (*elcomercio.com*) nunca superaron el 0,03 % de crecimiento.

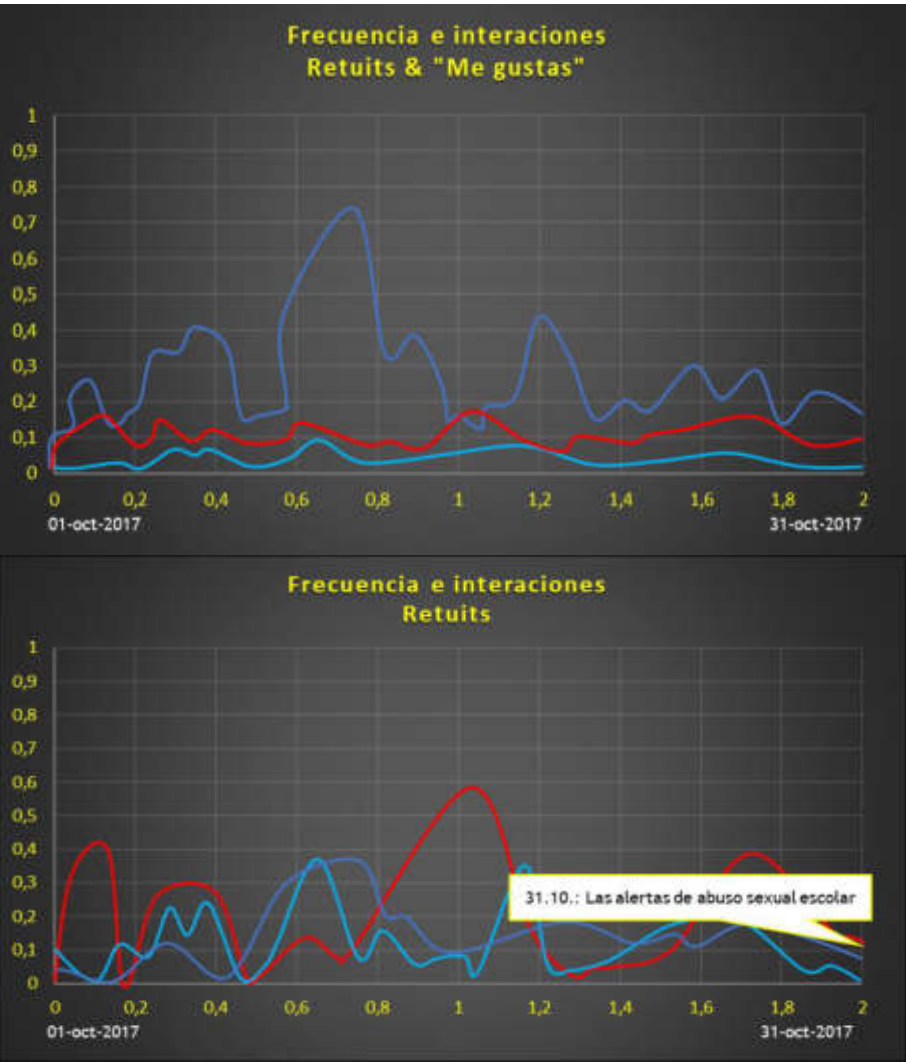
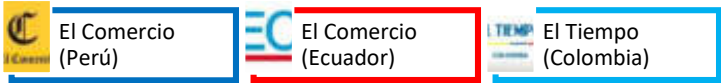


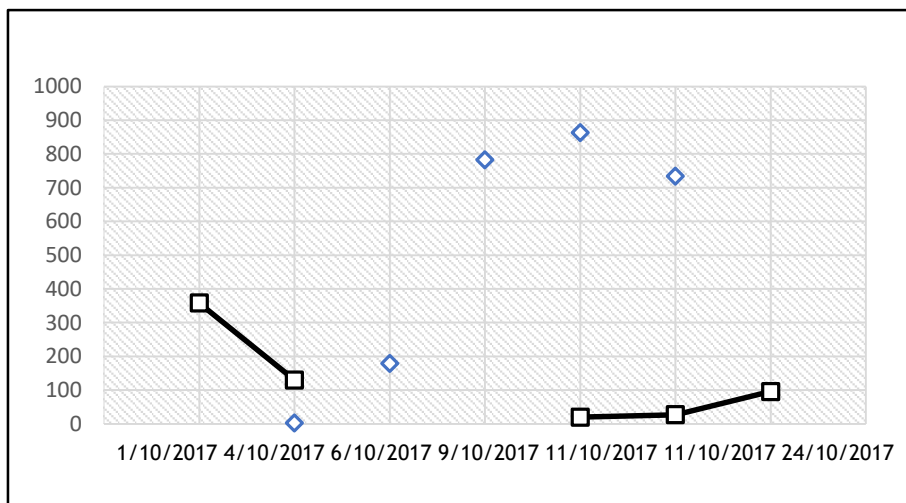
Gráfico 15 y 16. Frecuencia e Interacciones de *tuits*; y *retuits* (comentarios), respectivamente. Elaboración propia (información extraída de *Fanpage karma*).



La interacción tuvo (durante el mes de octubre de 2017) intervalos y alteraciones de acuerdo a los comentarios presentados por los usuarios. Aunque en esta estadística se

desconoce la forma y las herramientas que utilizaron en el sistema para mantener la fluctuación de la interacción, queda inherente el valor de los contenidos.

El comportamiento interactivo que sostuvo *El Comercio* (*elcomercio.pe*) sobrevaloró la estabilidad de la interacción del tiempo –en este caso– por el contenido temático de abuso sexual escolar.

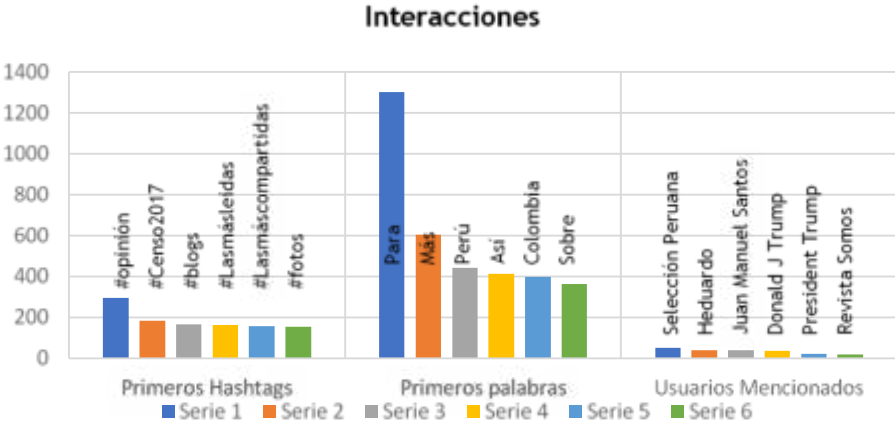


**Gráfico 17. Top de textos de los medios.**

Elaboración propia (información extraída de *Fanpage karma*).



Los medios *El Tiempo* y *El Comercio* (*elcomercio.pe*) mantienen una dinámica por debajo de la efervescencia provocada en los contenidos que arrojaron sus propias agendas mediáticas. Se puede apreciar el *top* de comentarios que mantuvieron las audiencias durante el mes de octubre de 2017, resaltando los retuits de los diarios *El Tiempo* y *El Comercio* (*elcomercio.com*) además de apreciar los enlaces y las herramientas visuales que utilizaron los usuarios.



**Gráfico 18. Palabras claves.**

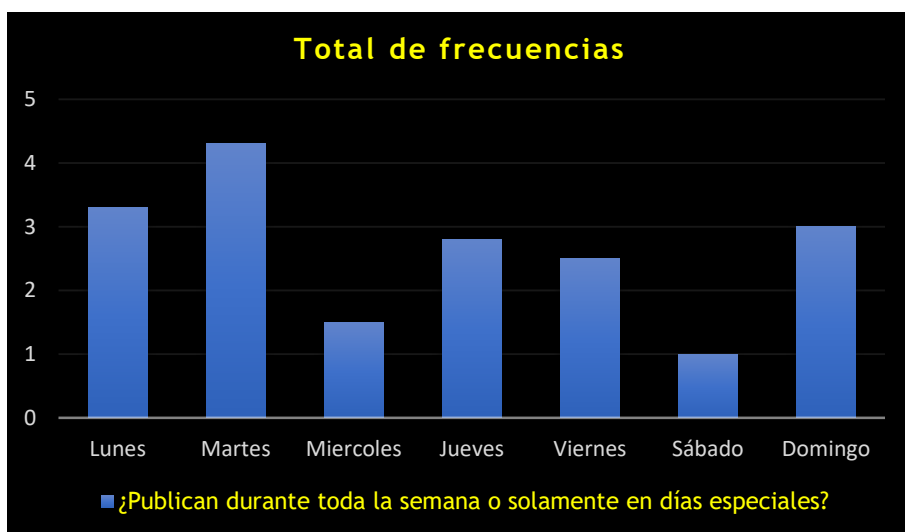
Elaboración propia (información extraída de *Fanpage karma*).

Se presentan los *hashtags* “temáticos” clasificados en palabras claves con un volumen de datos, así como los usuarios más representativos que ocasionan la dinámica en *Twitter*.

Los *hashtags* implican mayor posibilidad de comentarios y están distribuidos en secciones de opinión, estadísticas, *blogs* y fotos, entre otros.

Las palabras claves están identificadas mayoritariamente en preposiciones, adverbios y sustantivos, de modo que la interacción es muy vacía en relación a su contenido.

De acuerdo al tipo de usuario, como las cuentas oficiales de los presidentes Donald Trump y Juan Manuel Santos, la interacción se representan un tanto nula, aun teniendo participación de temas deportivos de participación masiva, como el fútbol (con James Rodríguez) y las selecciones de equipos (peruana y colombiana).



**Gráfico 19. Total frecuencia y días.**

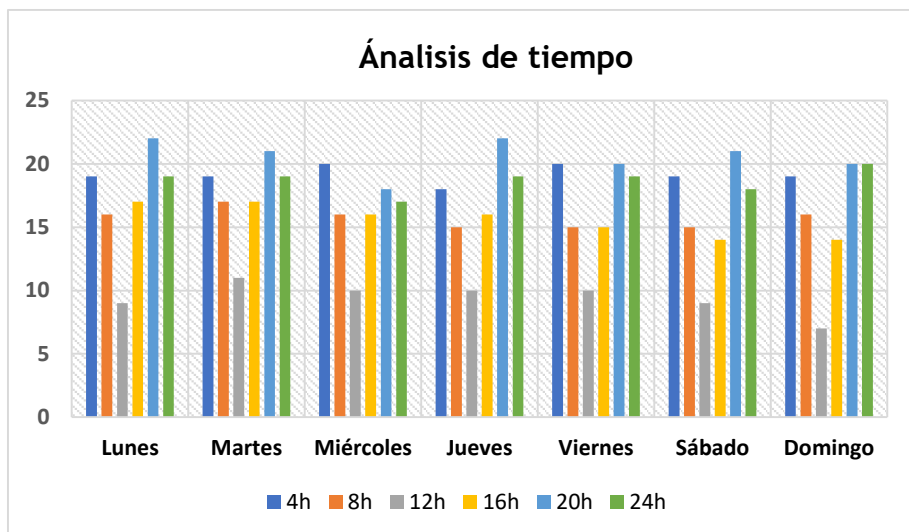
Elaboración propia (información extraída de *Fanpage karma*).

Se observan dos factores importantes: el procesamiento de análisis tiempo-frecuencia y las señales ocurridas en el período examinado (tres meses) en la web de *Facebook* y *Twitter*.

Las señales, por tanto, representan un conjunto de técnicas que dieron lugar a la caracterización y manipulación de eventos circunstanciales que variaron en el tiempo (expresados en días y semanas), como señales transitorias. En consecuencia, no puede darse ninguna generalización ni perfeccionamiento de acuerdo al análisis de Fourier.

Las frecuencias no fueron constantes en el tiempo y no incursionaron en su totalidad en otras significaciones de interés, como imágenes y textos, que repercutieran en impactos dentro del análisis tiempo-frecuencia.

Se requiere de una descripción completa de la conducta de los medios que den señales no a lo largo del tiempo, sino a la intensidad de la frecuencia, mejorando su espectro como la participación de la audiencia y usuarios únicos en el dominio del tiempo.



**Gráfico 20. Análisis de tiempo.**  
Elaboración propia (información extraída de *Fanpage karma*).

En el análisis del tiempo semanal de siete días, la interacción fue mayoritariamente respondida por publicaciones publicitarias. Y el horario –en que esas publicaciones dibujadas en los puntos verdes– osciló entre las 00h00 y las 04h00 con mayor intensidad.

Aunque existe una variación del color, los verdes se adjudican a la interacción comparativa de los medios, es decir, existe un paralelismo en el uso horario, lo que resulta interesante conocer que las respuestas publicitarias de los *posts* pueden cuantificarse en intervalos de tiempo según la frecuencia de interactividad de las audiencias.

Los parámetros de audiencia y contenido generados desde *Similarweb*, y *Alexa* se cruzaron con la observación de la página principal de cada medio, extrayendo información de productos específicos audiovisuales o tecnología utilizada: datos métricos relacionados sobre qué temas les interesan, qué sitios visitan más, la tecnología móvil empleada, el puesto geográfico (el ranking) a nivel mundial y, por último, las principales palabras claves que usa la audiencia para buscar información objetivo en el medio digital.

En las plataformas, se incluyeron las direcciones webs de cada diario de referencia de los cuatro países miembros de la CA a fin de observar aspectos de análisis competitivo a través del tráfico de las audiencias.

## ANEXOS E: PALABRAS CLAVES RESULTADOS DEL PROGRAMA *ATLAS.TI*

Artículos escritos por Carolina Díaz.

- ☐ “Aproximación teórica al estudio de los modelos de negocio de la prensa digital”.
- ☐ “Modelos de negocio y medios online. Aproximación teórica a la cuestión”.
- ☐ “Innovación, modelos de negocio y medios de audiencias ante los nuevos retos del mercado de la comunicación”

**Tabla 25. Autora Carolina Díaz.**

#	Palabras encontradas o ausentes
1	<b>Negocio con un rango de: 54 palabras repetidas en el documento.</b>
2	Modelos con un rango de: 37,7 palabras repetidas en el documento.
3	Comunicación con un rango de: 25 palabras repetidas en el documento.
4	Valor con un rango de: 24,6 palabras repetidas en el documento.
5	Medios con un rango de: 21,3 palabras repetidas en el documento.
6	Digital con un rango de: 14,6 palabras repetidas en el documento.
7	Estrategia con un rango de: 9 palabras repetidas en el documento.
8	Información con un rango de: 9 palabras repetidas en el documento.
9	Periodismo con un rango de: 4,6 palabras repetidas en el documento.
10	Audiencias con un rango de: 3,6 palabras repetidas en el documento.
11	Tecnologías con un rango de: 3,6 palabras repetidas en el documento.
12	Innovación con un rango de: 2,3 palabras repetidas en el documento.
13	Marketing con un rango de: 2 palabras repetidas en el documento.
14	Economía no se encuentra, pero si se encuentra la familia de palabra Económicos con un rango de: 1.3 palabras repetidas en el documento.
15	Red con un rango de: 1 palabra en el documento.
16	Comercio no se encuentra, pero si se encuentra la palabra de familia Comercialización con un rango de: 1 palabras en el documento.
17	Prensa, con un rango de: 0,6 palabras repetidas en el documento.
18	Plataforma con un rango de: 0,6 palabras repetidas en el documento.
19	Monetización con un rango de: 0,6 palabras repetidas en el documento.
20	Telecomunicaciones no se encuentra en el documento.
21	Disrupción no se encuentra en el documento.
22	Criptomonedas no se encuentra en el documento.
23	Expansión no se encuentra en el documento
24	Mercado no se encuentra en el documento

Elaboración propia.

En los tres artículos analizados existen 54 palabras mencionadas con el nombre de “negocio”, por encima de las 34 palabras de “modelos”. Este resultado es importante conocerlo porque la inferencia terminológica de “modelos” y “negocio” contextualiza



el rango de palabras de manera diferente entre los signos matemáticos de mayor y menor, evidenciado que dicha desigualdad terminológica podría tratarse de ideas diferentes y no relacionadas en una sola frase en los tres artículos.

La palabra “estrategia” presentó un rango de 9 repeticiones, posicionando la teoría revisada por la autora en modelos de negocio diferente a la concepción de estrategia. Los términos de “monetización” y “prensa” dieron un rango de 0,6 palabras.

Las aproximaciones teóricas y los estudios realizados en los tres artículos no se enfocaron en modelos de negocio influenciados por las palabras “tecnología”, “disrupción”, “criptomonedas” ni “telecomunicaciones”, siendo esto un indicador de tipo temporal, es decir, la investigación no estuvo centrada en las tendencias evolutivas desde el ámbito del mercado y el comportamiento de los medios. Se deja claro que no se trataba de proyecciones empresariales.

Desde el ámbito económico, el otro resultado a considerar fue el rango de 1,3 palabras del término “economía”. Un indicador mínimo para tratarse de una investigación de negocio. A pesar de ello, es una respuesta casi correlacional entre la media de los conceptos de “marketing” (contenido en 2 palabras) e “innovación” (de 2,3 palabras), tratándose prácticamente de un proceso similar en la investigación. Sin embargo, se podría indicar que el modelo de negocio no está basado tampoco en una red para un medio digital.



Artículos escritos por Francisco Campos Freire.

- [1] “Los nuevos modelos de gestión de las empresas mediáticas”.
- [1] “Adaptación de los medios tradicionales a la innovación de los metamedios”.
- [1] “Las empresas de medios de comunicación revisan y amplían sus modelos de negocio”.

**Tabla 26. Autor Francisco Campos Freire.**

#	Palabras encontradas o ausentes
1	<b>Valor con un rango de: 41.6 palabras repetidas en el documento.</b>
2	Comunicación con un rango de: 40 palabras repetidas en el documento.
3	Modelos con un rango de: 37.6 palabras repetidas en el documento.
4	Digital con un rango de: 32 palabras repetidas en el documento.
5	Negocio con un rango de: 25.6 palabras repetidas en el documento.
6	Prensa con un rango de: 20 palabras repetidas en el documento.
7	Innovación con un rango de: 19.3 palabras repetidas en el documento.
8	Información con un rango de: 17.3 palabras repetidas en el documento.
9	Red con un rango de: 8.6 palabras repetidas en el documento.
10	Plataformas con un rango de: 8 palabras repetidas en el documento.
11	Mercados con un rango de: 7.3 palabras repetidas en el documento.
12	Economía con un rango de: 7.3 palabras repetidas en el documento.
13	Medio con un rango de 5.3 palabras repetidas en el documento.
14	Comercio con un rango de 4.6 palabras repetidas en el documento.
15	Audiencias con un rango de 4 palabras repetidas en el documento.
16	Tecnologías, marketing, estrategias y estrategia con un rango de: 3
17	Monetizar con un rango de: 2 palabras repetidas en el documento.
18	Periódico no se encuentra, pero si se encuentra la palabra Newspaper con un rango de: 2 palabras repetidas en el documento.
19	Telecomunicaciones con un rango de: 1.3 palabras repetidas en el documento.
20	Disruptivos con un rango de 1 palabras repetidas en el documento.
21	Expansión con 0.3 palabras repetidas en el documento.
22	Criptomonedas no se encuentra en el documento.
23	Marketing no se encuentra en el documento.
24	Estrategia no se encuentra en el documento.

Elaboración propia.

En las obras del autor Francisco Campos Freire, la palabra más usada es “valor”. Este dato es interesante por tres razones:

- El enfoque del discurso es cónsono con los resultados.
- Los tres artículos hacen referencia a los nuevos modelos de gestión, las adaptaciones de los medios, gestión y cómo las empresas de los medios revisan y amplían sus modelos de negocio. Desde una concepción pragmática, es una representación simbólica que podría indicar que su análisis se enfocó a

contextualizar la visión de modelo de negocio mediante el “valor” que produce, genera o buscaría la empresa.

- La palabra “comunicación” obtuvo un rango de 40 repeticiones y “modelos”, 37.6. En consecuencia, se infiere que los temas tratados en las obras científicas se delimitaron a darle sentido a la visión de “valor” como la clave de un modelo de negocio en el espectro comunicacional.

No obstante, la palabra “criptomonedas” o “monetización” no figura como frecuencia representativa, colocando el modelo de negocio en una radiografía de tiempo presente.



Artículos escritos por Manuel Goyanes Martínez.

- ☒ “Monetizar el periodismo digital. La hoja de ruta en la que el lector es el eslabón fundamental”.
- ☒ “Estrategias y modelos de negocio: aclaración de conceptos y terminología de la prensa en Internet”.
- ☒ “Estrategias de pago por contenidos de la prensa digital: una aproximación teórica”.
- ☒ “Conductores de valor de la prensa digital con estrategias de pago por contenidos: análisis de caso del Financial Times, The Times y El Mundo en Orbyt”.

**Tabla 27. Autor Manuel Goyanes Martínez.**

#	Palabras encontradas o ausentes
1	<b>Negocio con 58.2 palabras repetidas en el documento.</b>
2	Digital con 49.5 palabras repetidas en el documento.
3	Modelo con un rango de 41.2 palabras repetidas en el documento.
4	Estrategia con 38,7 palabras repetidas en el documento.
5	Valor con 36.5 palabras repetidas en el documento.
6	Prensa con 32 palabras repetidas en el documento.
7	Comunicación con 25.5 palabras repetidas en el documento.
8	Plataforma con 16 palabras repetidas en el documento.
9	Medio con 13.7 palabras repetidas en el documento.
10	Audiencia con 10.5 palabras repetidas en el documento.
11	Innovación con 10 palabras repetidas en el documento.
12	Periódico no se encuentra, pero si se encuentra la familia de palabra Periodísticas con 5.7 palabras repetidas en el documento.
13	Mercado con 5.5 palabras repetidas en el documento.
14	Marketing con 4.7 palabras repetidas en el documento.
15	Red con 3.7 palabras repetidas en el documento.
16	Informativo con 3 palabras repetidas en el documento.
17	Económico con 2.7 palabras repetidas en el documento.
18	Tecnología con 2.7 palabras repetidas en el documento.
19	Expansión con 1.6 palabras repetidas en el documento.
20	Monetizar no se encuentra, pero si se encuentra la familia de palabra Monetario con 1.3 palabras repetidas en el documento.
21	Comercio no se encuentra, pero si se encuentra la familia de palabra Comercialización con 0.5 palabras repetidas en el documento.
22	Criptomonedas no se encuentra en el documento.
23	Telecomunicaciones no se encuentra en el documento.
24	Disrupción no se encuentra en el documento.

Elaboración propia.

58,2 palabras repetidas bajo la denominación de “negocio” entre los cuatro artículos científicos publicados en las diferentes revistas indexadas. Le siguen: “digital” con

49,5 y “modelo” con 41, 2, siendo el cuarto y quinto lugar de las palabras “estrategia” (con 38,7) y “valor” (con 36, 5) y quedando “prensa” en el sexto lugar con 32 palabras.

No se encuentra en ningún documento “telecomunicaciones”, “criptomonedas” ni “disrupción”. Asombrosamente, los enfoques estratégicos en la prensa de referencia internacional que analizó Goyanes no consideró a las telecomunicaciones y la disrupción como una vía de estudio.

La “monetización” económica tiene muy baja frecuencia (1,3) según la media calculada en las cuatro obras científicas, contrariando el enfoque general estudiado por el autor. Prácticamente la estrategia y la monetización de la prensa y el periodismo no resalta como idea fuerte en el modelo de negocio para Goyanes.



Artículos escritos por Joan Ricart

- ☐ “Modelos de negocio en la empresa del futuro”.
- ☐ “Modelo de negocio: el eslabón perdido en la dirección estratégica”.

**Tabla 28. Autor Joan Ricart.**

#	Palabras encontradas o ausentes
1	<b>Negocio con 74 palabras repetidas en el documento.</b>
2	Modelos con 46 palabras repetidas en el documento.
3	Digital con 20 palabras repetidas en el documento.
4	Innovación con 16 palabras repetidas en el documento.
5	Tecnología no se encuentra, pero si se encuentra la familia de palabra tecnológico con 14 palabras repetidas en el documento.
6	Valor con 12 palabras repetidas en el documento.
7	Información con 11 palabras repetidas en el documento.
8	Mercado con 7 palabras repetidas en el documento.
9	Plataforma con 6 palabras repetidas en el documento.
10	Red con 5 palabras repetidas en el documento.
11	Economía con 5 palabras repetidas en el documento.
12	Comunicaciones1 palabra en el documento, también se encuentra la familia de palabra comunican.
13	Disrupción1 palabra en el documento, también se encuentra la familia de palabra disruptivas.
14	Expansión 1 palabra en el documento.
15	Marketing 1 palabra en el documento.
16	Telecomunicaciones no se encuentran en el documento.
17	Prensa no se encuentran en el documento.
18	Periódico no se encuentran en el documento.
19	Monetizar no se encuentran en el documento.
20	Medio no se encuentran en el documento.
21	Criptomoneda no se encuentran en el documento.
22	Audiencias no se encuentran en el documento.
23	Comercio no se encuentran en el documento.
24	Estrategia no se encuentra en el documento.

Elaboración propia.

Los estudios de Ricart resaltaron 74 repeticiones de la palabra “negocio”. Los términos “comunicaciones”, “comunican”, “disrupción”, “disruptivas”, “expansión” y “marketing” solo aparecieron una vez entre los tres documentos. “Telecomunicaciones”, “prensa”, “periódico”, “monetizar”, “medio”, “criptomoneda”, “comercio” y “audiencias” no se encuentran en ningún documento publicado.

Artículo escrito por Bill Gates

☐ “Los negocios en la era digital”.

**Tabla 29. Autor Bill Gates.**

#	Palabras encontradas o ausentes
1	Información no se encuentra en el documento, pero si la palabra Info con un rango de 31 palabras repetidas en el documento.
2	Digital con un rango de 15 palabras repetidas en el documento.
3	Tecnología con un rango de 10 palabras repetidas en el documento.
4	Red con un rango de 5 palabras repetidas en el documento.
5	Mercado con un rango de 5 palabras repetidas en el documento.
6	Comercio con un rango de 3 palabras repetidas en el documento.
7	Valor 1 palabra repetida en el documento.
8	Negocios 1 palabra en el documento.
9	Medio 1 palabra en el documento.
10	Economía 1 palabra en el documento.
11	Estrategia no se encuentra en el documento, pero si se encuentra la familia de palabra Estratégicas 1 palabra en el documento.
12	Comunicación 1 palabra en el documento.
13	Telecomunicaciones no se encuentran en el documento.
14	Prensa no se encuentran en el documento.
15	Plataforma no se encuentran en el documento.
16	Periódico no se encuentran en el documento.
17	Monetizar no se encuentran en el documento.
18	Modelo no se encuentran en el documento.
19	Marketing no se encuentran en el documento.
20	Expansión no se encuentran en el documento.
21	Disrupción no se encuentran en el documento.
22	Criptomoneda no se encuentran en el documento.
23	Audiencia no se encuentran en el documento.
24	Innovación no se encuentra en el documento.

Elaboración propia.

Bill Gates escribió un texto concerniente a los negocios en la era digital. Un documento de suma importancia porque las palabras “valor”, “negocios”, “medio”, “economía”, “estratégicas” y “comunicación” fueron concebidas una sola vez. Si observamos ese grupo de palabras, notamos que el énfasis de un negocio está en el prefijo lexical “info” con una frecuencia de 31 veces repetida en el texto. La denotación puede derivar en la composición y construcción morfológica de “información” propio de la era digital. Sin embargo, las palabras “telecomunicaciones”, “prensa”, “plataforma”, “periódico”, “monetizar”, “modelo”, “marketing”, “expansión”, “disrupción”, “criptomoneda” y “audiencia” no se encuentran en el documento, de modo que los negocios en la era digital –en el texto analizado– es sencillamente y casi exclusivamente bajo la derivada de información.

Artículo escrito por Ángel Luis Meroño Cerdán.

- ☐ “El correo electrónico en las Pymes para la comunicación y gestión del conocimiento”.

**Tabla 30. Autor Meroño Cerdán.**

#	Palabras encontradas o ausentes
1	Información con un rango de 38 palabras repetidas en el documento.
2	Comunicación con un rango de 28 palabras repetidas en el documento.
3	Tecnologías con un rango de 24 palabras repetidas en el documento.
4	Economía no se encuentra en el documento, pero si se encuentra la familia de palabra Económica con un rango de 10 palabras repetidas en el documento.
5	Negocio no se encuentra en el documento, pero si se encuentra la palabra Business con un rango de 10 palabras repetidas en el documento.
6	Medio con un rango de 9 palabras repetidas en el documento.
7	Red con un rango de 4 palabras repetidas en el documento.
8	Comercio con un rango de 4 palabras repetidas en el documento.
9	Modelo con un rango de 3 palabras repetidas en el documento.
10	Valor con un rango de 3 palabras repetidas en el documento.
11	Telecomunicaciones con un rango de 1 palabra repetida en el documento.
12	Audiencia no se encuentran en el documento.
13	Criptomoneda no se encuentran en el documento.
14	Digital no se encuentran en el documento.
15	Disrupción no se encuentran en el documento.
16	Estrategia no se encuentran en el documento.
17	Expansión no se encuentran en el documento.
18	Innovación no se encuentran en el documento.
19	Marketing no se encuentran en el documento.
20	Mercado no se encuentran en el documento.
21	Monetizar no se encuentran en el documento.
22	Periódico no se encuentran en el documento.
23	Plataforma no se encuentran en el documento.
24	Prensa no se encuentran en el documento.

Elaboración propia.

De acuerdo al resultado de la tabla 27, la media aritmética de palabras más empleada en el texto fue “Información”, seguido de “comunicación” (con 28 palabras) y “tecnologías” (con 24 palabras). En la obra, igualmente, una lista de palabras inexistentes: “audiencia”, “criptomoneda”, “digital”, “disrupción”, “estrategia”, “expansión”, “innovación”, “marketing”, “mercado”, “monetizar”, “periódico”, “plataforma” y “prensa”. Y, por única vez, se mencionó el concepto de “telecomunicaciones”. A pesar que el artículo trata de la Pymes para la comunicación y gestión del conocimiento, solo cuatro veces en la escala de frecuencia se repitió el concepto de “red”.



Artículo escrito por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur.

☐ “Generación de modelos de negocio”.

**Tabla 31. Autores Osterwalder y Pigneur.**

#	Palabras encontradas o ausentes
1	Negocio con un rango de 102 palabras repetidas en el documento.
2	Modelo con un rango de 62 palabras repetidas en el documento.
3	Valor con un rango de 23 palabras repetidas en el documento.
4	Mercado con un rango de 18 palabras repetidas en el documento.
5	Innovación con un rango de 13 palabras repetidas en el documento.
6	Digital con un rango de 5 palabras repetidas en el documento.
7	Información con un rango de 4 palabras repetidas en el documento.
8	Telecomunicaciones con un rango de 3 palabras repetidas en el documento.
9	Tecnología con un rango de 3 palabras repetidas en el documento.
10	Estrategia no se encuentra en el documento, pero si se encuentra la familia de palabra Estratégicas con un rango de 3 palabras repetidas en el documento.
11	Comunicación con un rango de 3 palabras repetidas en el documento.
12	Comercio no se encuentra en el documento, pero si se encuentra la palabra Comerciales con un rango de 2 palabras repetidas en el documento.
13	Economías, económicos con un rango de 2 palabras repetidas en el documento.
14	Periódico con un rango de 2 palabras repetidas en el documento.
15	Red con un rango de 2 palabras repetidas en el documento.
16	Medio con un rango de 1 palabra repetida en el documento.
17	Marketing con un rango de 1 palabra repetida en el documento.
18	Disruptivo con un rango de 1 palabra repetida en el documento.
19	Audiencia no se encuentran en el documento.
20	Criptomoneda no se encuentran en el documento.
21	Expansión no se encuentran en el documento.
22	Monetizar no se encuentran en el documento.
23	Plataforma no se encuentran en el documento.
24	Prensa no se encuentran en el documento.

Elaboración propia.

En el texto, no se encontraron las palabras “audiencia”, “criptomoneda”, “expansión”, “monetizar”, “plataforma” y “prensa”, siendo la de mayor rango la palabra “negocio”. Le siguen los términos “modelo” y “valor”, con 62 y 23 reproducciones respectivamente.

Artículo escrito por Ana Galeano Revert

- “Identificar y analizar modelos de negocio a través de la metodología de los casos de estudio. Una revisión del estado del arte y propuesta preliminar”.

**Tabla 32. Autora Ana Galeano Revert.**

#	Palabras encontradas o ausentes
1	Negocio con un rango de 309 palabras repetidas en el documento.
2	Modelo con un rango de 254 palabras repetidas en el documento.
3	Valor con un rango de 120 palabras repetidas en el documento.
4	Estrategia con un rango de 64 palabras repetidas en el documento.
5	Red con un rango de 33 palabras repetidas en el documento.
6	Información con un rango de 32 palabras repetidas en el documento.
7	Mercado con un rango de 18 palabras repetidas en el documento.
8	Innovación con un rango de 14 palabras repetidas en el documento.
9	Tecnología con un rango de 7 palabras repetidas en el documento.
10	Audiencia con un rango de 4 palabras repetidas en el documento.
11	Comunicación con un rango de 4 palabras repetidas en el documento.
12	Economía no se encuentra en el documento, pero si se encuentra la familia de palabra económicos con un rango de 4 palabras repetidas en el documento.
13	Plataforma con un rango de 4 palabras repetidas en el documento.
14	Comercio con un rango de 2 palabras repetidas en el documento.
15	Marketing con un rango de 2 palabras repetidas en el documento.
16	Periódico no se encuentra en el documento, pero si se encuentra la familia de palabra Periodistas con un rango de 2 palabras repetidas en el documento.
17	Telecomunicaciones con un rango de 2 palabras repetidas en el documento.
18	Prensa con un rango de 1 palabra repetida en el documento.
19	Expansión no se encuentra en el documento, pero si se encuentra la familia de palabra Expansivas con un rango de 1 palabra repetida en el documento.
20	Digital con un rango de 1 palabra repetida en el documento.
21	Criptomoneda no se encuentran en el documento.
22	Monetizar no se encuentran en el documento.
23	Medio no se encuentra en el documento.
24	Disrupción no se encuentra en el documento.

Elaboración propia.

En el documento, la palabra más usada fue “negocio”, con 309 repeticiones, pese a que, de las 24 palabras seleccionadas como referentes clasificatorios en el artículo analizado por el programa, no se encontraron los conceptos “criptomoneda” ni “monetizar”. No obstante, fueron solo dos significaciones que no estuvieron en el documento, deduciéndose, con esto, una brecha de palabras referentes no empleadas en el artículo. Por tal razón, en el grupo de la familia de palabras, el término “periodismo” permitió determinar que “periodista” se evidenciara en el texto mencionado en un rango de dos veces.

Artículo escrito por Francesco D. Sandulli y Henry Chesbrough  
 ☐ “Open Business Models: Las dos caras de los Modelos de Negocio Abiertos”.

**Tabla 33. Autores Sandulli y Chesbrough.**

#	Palabras encontradas o ausentes
1	<b>Negocio con un rango de 175 palabras repetidas en el documento.</b>
2	Modelo con un rango de 97 palabras repetidas en el documento.
3	Valor con un rango de 50 palabras repetidas en el documento.
4	Innovación con un rango de 26 palabras repetidas en el documento.
5	Red con un rango de 17 palabras repetidas en el documento.
6	Telecomunicaciones con un rango de 10 palabras repetidas en el documento.
7	Mercado con un rango de 10 palabras repetidas en el documento.
8	Plataformas con un rango de 6 palabras repetidas en el documento.
9	Estrategias con un rango de 6 palabras repetidas en el documento.
10	Tecnológica con un rango de 5 palabras repetidas en el documento.
11	Información con un rango de 4 palabras repetidas en el documento.
12	Marketing con un rango de 3 palabras repetidas en el documento.
13	Medio con un rango de 2 palabras repetidas en el documento.
14	Comercio con un rango de 1 palabras repetidas en el documento.
15	Comunicación con un rango de 1 palabras repetidas en el documento.
16	Digital con un rango de 1 palabras repetidas en el documento.
17	Economías con un rango de 1 palabras repetidas en el documento.
18	Expandiendo con un rango de 1 palabras repetidas en el documento.
19	Periódico no se encuentra en el documento.
20	Monetizar no se encuentra en el documento.
21	Criptomoneda no se encuentra en el documento.
22	Disrupción no se encuentra en el documento.
23	Audiencia no se encuentra en el documento.
24	Prensa no se encuentra en el documento.

Elaboración propia.

En el documento, la palabra más usada fue “negocio” con un rango de 175 palabras, seguida por “modelo” (con 97) y “valor” (con 50). Dentro de las familias de palabras repetidas en la búsqueda, se consiguieron las siguientes terminologías: “economías” y “expandiendo” con un rango de 1 palabra repetida y “tecnológica” con cinco repeticiones. Aunque la teoría discurre en un modelo de negocio abierto, la palabra “expandiendo” solo fue mencionada una sola vez.

Artículo escrito por Ana Villar-López y César Camisón-Zornoza:

- ☐ “Los modelos organizativos de la producción reticular e integrado en la empresa industrial española: rasgos distintivos y desempeño”.

**Tabla 34. Autores Villar-López y Camisón-Zornoza.**

#	Palabras encontradas o ausentes
1	Modelos con un rango de 65 palabras repetidas en el documento.
2	Red con un rango de 48 palabras repetidas en el documento.
3	Negocio no se encuentra en el documento, pero si se encuentra la palabra Business con un rango de 20 palabras repetidas en el documento.
4	Valor con un rango de 8 palabras repetidas en el documento.
5	Estrategia con un rango de 7 palabras repetidas en el documento.
6	Economía con un rango de 6 palabras repetidas en el documento.
7	Información con un rango de 5 palabras repetidas en el documento.
8	Mercado con un rango de 4 palabras repetidas en el documento.
9	Tecnología con un rango de 3 palabras repetidas en el documento.
10	Innovación con un rango de 3 palabras repetidas en el documento.
11	Expansión no se encuentra en el documento, pero si se encuentra la familia de palabra expandido con un rango de 1 palabras repetidas.
12	Marketing con un rango de 1 palabras repetidas en el documento.
13	Audiencia no se encuentra en el documento.
14	Comercio no se encuentra en el documento.
15	Comunicación no se encuentra en el documento.
16	Criptomoneda no se encuentra en el documento.
17	Digital no se encuentra en el documento.
18	Disrupción no se encuentra en el documento.
19	Monetizar no se encuentra en el documento.
20	Periódico no se encuentra en el documento.
21	Prensa no se encuentra en el documento.
22	Telecomunicaciones no se encuentra en el documento.
23	Plataforma no se encuentra en el documento.
24	Medio no se encuentra en el documento.

Elaboración propia.

Desde el punto de vista crítico, las palabras no encontradas en el documento como “audiencia”, “comercio”, “comunicación”, “criptomoneda”, “digital”, “disrupción”, “monetizar”, “periódico”, “plataforma”, “prensa” y “telecomunicaciones” no cubren el mismo nivel de jerarquía dentro de la producción científica enfocada en el objeto de estudio de modelo de negocio para la prensa digital. Dado que los resultados son complementarios, el resto de la familia de palabras solo cobran significado denotativo y no connotativo. Es decir, este resultado solo aproxima la posibilidad de considerar la visión reticular en la integrada de una empresa española como una apuesta a la estructura organizativa empresarial.

Artículo escrito por Christoph Zott y Raphael Amit.

☒ “Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio”.

**Tabla 35. Autores Zott y Amit.**

#	Palabras encontradas o ausentes
1	<b>Negocio con un rango de 68 palabras repetidas en el documento.</b>
2	Valor con un rango de 23 palabras repetidas en el documento.
3	Innovación con un rango de 22 palabras repetidas en el documento.
4	Mercado con un rango de 6 palabras repetidas en el documento.
5	Tecnologías con un rango de 4 palabras repetidas en el documento.
6	Económicos con un rango de 4 palabras repetidas en el documento.
7	Comunicaciones con un rango de 3 palabras repetidas en el documento.
8	Información con un rango de 3 palabras repetidas en el documento.
9	Estrategia con un rango de 2 palabras repetidas en el documento.
10	Comerciales con un rango de 1 palabra repetida en el documento.
11	Marketing, Market y markets con 1 palabra repetida en el documento.
12	Red con un rango de 1 palabra repetida en el documento.
13	Plataformas con un rango de 1 palabra repetida en el documento.
14	Audiencia no se encuentra en el documento.
15	Criptomonedas no se encuentra en el documento.
16	Telecomunicaciones no se encuentra en el documento.
17	Prensa no se encuentra en el documento.
18	Digital no se encuentra en el documento.
19	Disrupción no se encuentra en el documento.
20	Medio no se encuentra en el documento.
21	Modelo no se encuentra en el documento.
22	Periódico no se encuentra en el documento.
23	Monetizar no se encuentra en el documento.
24	Expansión no se encuentra en el documento.

Elaboración propia.

El título de la obra responde a las tres primeras categorías arrojadas por el *software* (“negocio”, “valor” e “innovación”). La palabra “mercado” con un rango de 6 palabras repetidas en el documento y el concepto de “tecnologías” con un rango de 4 palabras, ambos vocabularios reflejan un resultado lógico de secuencia en el enfoque de la producción científica de los autores.

Artículo escrito por Eva María Ferreras Rodríguez.

- ☐ “Modelos de negocio en la prensa online en Europa. Estudio de caso de los diarios en Reino Unido, Francia, Alemania y España”.

**Tabla 36. Autora Eva María Ferreras.**

#	Palabras encontradas o ausentes
1	Prensa con un rango de 34 palabras repetidas en el documento.
2	Medios con un rango de 25 palabras repetidas en el documento.
3	Modelos con un rango de 21 palabras repetidas en el documento.
4	Digital con un rango de 20 palabras repetidas en el documento.
5	Negocio con un rango de 19 palabras repetidas en el documento.
6	Plataforma con un rango de 18 palabras repetidas en el documento.
7	Información con un rango de 11 palabras repetidas en el documento.
8	Periódicos con un rango de 10 palabras repetidas en el documento.
9	Audiencia con un rango de 8 palabras repetidas en el documento.
10	Mercado con un rango de 8 palabras repetidas en el documento.
11	Comunicación con un rango de 7 palabras repetidas en el documento.
12	Red con un rango de 6 palabras repetidas en el documento.
13	Valor con un rango de 4 palabras repetidas en el documento.
14	Expansión con un rango de 2 palabras repetidas en el documento.
15	Tecnología no se encuentra en el documento, pero si se encuentra la familia de palabra tecnológica con un rango de 2 palabras repetidas en el documento.
16	Comercio no se encuentra en el documento, pero si se encuentran las familias de palabra comercializan, comercializar con 1 palabra repetida en el documento.
17	Estrategias con 1 palabra repetida en el documento. También se encuentra la familia de palabras estratégicas con 1 palabra repetida en el documento.
18	Innovación con 1 palabra repetida en el documento.
19	Monetizar no se encuentra en el documento, pero si se encuentra la familia de palabra Monetización con 1 palabra repetida en el documento.
20	Criptomoneda no se encuentra en el documento.
21	Disrupción no se encuentra en el documento.
22	Telecomunicaciones no se encuentra en el documento.
23	Economía no se encuentra en el documento.
24	Marketing no se encuentra en el documento.

Elaboración propia.

El resultado de este documento hace alusión al encabezamiento de la obra de la autora. El vocablo “prensa” reflejó un rango de 34 palabras repetidas. “Medios” despuntó con 25 palabras y “modelos”, con un rango de 21 palabras. El cuarto lugar en orden de la tabla 33 lo obtuvo el término “digital” con 20 palabras y el quinto puesto lo obtuvo “negocio”, con un rango de 19 palabras. Solo una sola vez se mencionaron los términos “innovación” y “monetización”.

Artículo escrito por Luis Vives y Silviya Svejenova.

☒ “Innovando en el Modelo de Negocio: La Creación de la Banca Cívica”.

**Tabla 37. Autores Luis Vives y Silviya Svejenova.**

#	Palabras encontradas o ausentes
1	<b>Negocio con un rango de 50 palabras repetidas en el documento.</b>
2	Modelo con un rango de 42 palabras repetidas en el documento.
3	Valor con un rango de 36 palabras repetidas en el documento.
4	Prensa con un rango de 9 palabras repetidas en el documento.
5	Mercado con un rango de 8 palabras repetidas en el documento.
6	Información con un rango de 5 palabras repetidas en el documento.
7	Innovación con un rango de 4 palabras repetidas en el documento.
8	Comunicación con 2 palabras repetidas en el documento.
9	Estrategia no se encuentra en el documento, pero si se encuentra la familia de palabra Estratégicos con 2 palabras repetidas en el documento.
10	Economía no se encuentra en el documento, pero si se encuentra la familia de palabra Económicamente con un rango de 1 palabra repetida.
11	Marketing con un rango de 1 palabra repetida en el documento.
12	Medio con un rango de 1 palabra repetida en el documento.
13	Tecnologías, tecnología con un rango de 1 palabra repetida en el documento
14	Periódico, periódicos, periodistas, newspaper con una 1 palabra repetida.
15	Plataforma con un rango de 1 palabra repetida en el documento
16	Red con un rango de 1 palabra repetida en el documento.
17	Audiencia no se encuentran en el documento.
18	Criptomonedas no se encuentran en el documento.
19	Digital no se encuentran en el documento.
20	Disrupción no se encuentran en el documento.
21	Telecomunicaciones no se encuentran en el documento.
22	Comercio no se encuentran en el documento.
23	Monetizar no se encuentran en el documento.
24	Expansión no se encuentran en el documento.

Elaboración propia.

“Negocio” fue el vocablo que más se repitió, transcribiéndose 50 veces en el documento. “Modelo” alcanzó una reproducción de 42 palabras. “Valor” fue copiado en 36 ocasiones. “Prensa” obtuvo un resultado de 9 palabras repetidas y “mercado” de 8 palabras. La escala de palabras contabilizó un bloque acorde con la temática de la autora. La familia de derivadas varió en las expresiones prefijas de “económicamente”, “periódicos” y periodistas”. Inclusive, se destacó el concepto anglosajón de “newspaper”. Todos estos significados en prefijos de palabras se repitieron una sola vez. Las voces de “marketing”, “medio”, “plataforma”, “red”, “tecnología” y “tecnologías” tuvieron el mismo rango de repetición promediado aritméticamente por única vez en el documento.

Artículo escrito por Vicente Salas-Fumás.

☐ “Modelos de Negocio y Nueva Economía Industrial”.

**Tabla 38. Autor Vicente Salas-Fumás.**

#	Palabras encontradas o ausentes
1	Valor con un rango de 76 palabras repetidas en el documento.
2	Negocio con un rango de 61 palabras repetidas en el documento.
3	Modelos con un rango de 43 palabras repetidas en el documento.
4	Mercado con un rango de 31 palabras repetidas en el documento.
5	Economía con un rango de 13 palabras repetidas en el documento.
6	Estrategia no se encuentra en el documento, pero si se encuentra la familia de palabra Estratégica con un rango de 13 palabras repetidas en el documento.
7	Medio con un rango de 12 palabras repetidas en el documento.
8	Tecnologías con un rango de 4 palabras repetidas en el documento.
9	Información con un rango de 4 palabras repetidas en el documento.
10	Red con un rango de 3 palabras repetidas en el documento.
11	Comercio no se encuentra en el documento, pero si se encuentra la familia de palabra Comercial con un rango de 2 palabras repetidas en el documento.
12	Comunicación con un rango de 2 palabras repetidas en el documento.
13	Innovaciones con un rango de 2 palabras repetidas en el documento.
14	Marketing no se encuentra en el documento, pero si se encuentra la palabra Markets con un rango de 1 palabra repetida en el documento.
15	Audiencia no se encuentra en el documento.
16	Criptomoneda no se encuentra en el documento.
17	Digital no se encuentra en el documento.
18	Telecomunicaciones no se encuentran en el documento.
19	Disrupción no se encuentra en el documento.
20	Expansión no se encuentra en el documento.
21	Monetizar no se encuentra en el documento.
22	Periódico no se encuentra en el documento.
23	Plataforma no se encuentra en el documento.
24	Prensa no se encuentra en el documento.

Elaboración propia.

A pesar de que el título del artículo se titula “Modelos de Negocio y Nueva Economía”, el resultado arrojado por *ATLAS.ti* fue de la expresión “valor” (con un rango de 76 palabras repetidas) como el término principal. Le secundó el término “negocio”, repitiéndose en 61 ocasiones en el texto. El tercer lugar lo arrojó el término de “modelos” (con 43 palabras) y “mercado” se manifestó 31 veces.

En ninguna ocasión se escribieron las palabras ni sus derivados de “audiencia”, “criptomoneda”, “digital”, “disrupción”, “expansión”, “monetizar”, “periódico”, “plataforma”, “prensa” y telecomunicaciones”.



**Tabla 39. Resumen de las palabras más frecuentes por autor/a(s).**

<b>Autor/a(s)</b>	<b>Palabra con más frecuencia</b>
4.2.1.1. Carolina Díaz	Negocio: 54 palabras
4.2.1.2. Francisco Campos Freire	Valor: 41.6 palabras
4.2.1.3. Manuel Goyanes	Negocio: 58.2 palabras
4.2.1.4. Joan Ricart	Negocio: 74 palabras
4.2.1.5. Bill Gates	Info: 31 palabras
4.2.1.6. Ángel Luis Meroño	Información: 38 palabras
4.2.1.7. Alexander Osterwalder, Yves Pigneur	Negocio: 102 palabras
4.2.1.8. Ana Galeano Revert	Negocio: 309 palabras
4.2.1.9. Francesco D. Sandulli, Henry Chesbrough	Negocio: 175 palabras
4.2.1.10. Ana Villar-López, César Camisón-Zornoza	Modelos: 65 palabras
4.2.1.11. Christoph Zott, Raphael Amit	Negocio: 68 palabras
4.2.1.12. Eva María Ferreras	Prensa: 34 palabras
4.2.1.13. Luis Vives, Silviya Svejenova	Negocio: 50 palabras
4.2.1.14. Vicente Salas-Fumás	Valor: 76 palabras

Elaboración propia.

## Informes de organismos y editoriales mundiales

- ≡ Informe de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL): Datos, algoritmos y políticas: la redefinición del mundo digital

**Tabla 40. Informe CEPAL (2018).**

#	Palabras encontradas o ausentes
1	Plataformas con un rango de 412 palabras repetidas en el documento.
2	Tecnologías con un rango de 343 palabras repetidas en el documento.
3	Digitales con un rango de 308 palabras repetidas en el documento.
4	Economía no se encuentra en el documento, pero si se encuentra la familia de palabra Económicas con un rango de 181 palabras repetidas en el documento.
5	Información con un rango de 155 palabras repetidas en el documento.
6	Valor con un rango de 143 palabras repetidas en el documento.
7	Mercado con un rango de 118 palabras repetidas en el documento.
8	Prensa con un rango de 76 palabras repetidas en el documento.
9	Modelos con un rango de 71 palabras repetidas en el documento.
10	Red con un rango de 70 palabras repetidas en el documento.
11	Innovación con un rango de 66 palabras repetidas en el documento.
12	Comercio con un rango de 65 palabras repetidas en el documento.
13	Negocios con un rango de 56 palabras repetidas en el documento.
14	Comunicación con un rango de 37 palabras repetidas en el documento.
15	Medios con un rango de 33 palabras repetidas en el documento.
16	Criptomonedas con un rango de 18 palabras repetidas en el documento.
17	Estrategias con un rango de 14 palabras repetidas en el documento.
18	Expansión con un rango de 11 palabras repetidas en el documento.
19	Disruptivas con un rango de 7 palabras repetidas en el documento.
20	Monetizar no se encuentra en el documento, pero si se encuentra la palabra Monedas con un rango de 6 palabras repetidas en el documento.
21	Audiencia con un rango de 3 palabras repetidas en el documento.
22	Telecomunicaciones no se encuentra en el documento.
23	Periódico no se encuentra en el documento.
24	Marketing no se encuentra en el documento.

Elaboración propia.

El informe del año 2018 de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), enfocado en el tema de “Datos, algoritmos y políticas: la redefinición del mundo digital”, mencionó la palabra “plataformas” 412 veces, “tecnologías”, con un rango de 343 palabras repetidas en el documento, “digitales”, con un rango de 308, “económicas”, con un rango de 181 palabras repetidas e “información”, con un rango de 155 palabras repetidas en el documento.

Las primeras cinco palabras son recíprocas con la investigación analizada ya que el signo al que se aluden las categorizaciones asocia la entidad dual del significado (abstracto) a la imagen significante que se deja entrever en el enfoque tratado.

Es importante resaltar que, en este documento, se encuentran las 24 palabras seleccionadas en la investigación metodológica de modelos de negocio, infiriendo la tendencia del informe. “Criptomoneda” se repite en una serie de 18 ocasiones, lo que resalta la probabilidad de medir una forma de “monetizar” (6 repeticiones) valores, estrategias y modelos en América Latina con una propuesta o estudio por arte de la CEPAL.

≡ Hacia la transformación digital de América Latina y el Caribe: Informe del Observatorio CAF del Ecosistema Digital de 2017.

**Tabla 41. Informe del Observatorio CAF del Ecosistema Digital (2017).**

#	Palabras encontradas o ausentes
1	Telecomunicaciones con un rango de 159 palabras repetidas en el documento.
2	Mercado con un rango de 113 palabras repetidas en el documento.
3	Redes con un rango de 111 palabras repetidas en el documento.
4	Información con un rango de 100 palabras repetidas en el documento.
5	Digital con un rango de 96 palabras repetidas en el documento.
6	Valor con un rango de 87 palabras repetidas en el documento.
7	Economía no se encuentra en el documento, pero si la familia de palabra Económicas con un rango de 53 palabras repetidas en el documento.
8	Tecnologías con un rango de 53 palabras repetidas en el documento.
9	Innovación con un rango de 36 palabras repetidas en el documento.
10	Comunicaciones con un rango de 34 palabras repetidas en el documento.
11	Medio con un rango de 32 palabras repetidas en el documento.
12	Estrategias con un rango de 25 palabras repetidas en el documento.
13	Comercio con un rango de 23 palabras repetidas en el documento.
14	Modelo con un rango de 16 palabras repetidas en el documento.
15	Negocio con un rango de 15 palabras repetidas en el documento.
16	Expansión con un rango de 15 palabras repetidas en el documento.
17	Plataformas con un rango de 12 palabras repetidas en el documento.
18	Audiencia con un rango de 9 palabras repetidas en el documento.
19	Monetizar con un rango de 1.
20	Disrupción no se encuentra en el documento.
21	Criptomoneda no se encuentra en el documento
22	Marketing no se encuentra en el documento.
23	Prensa no se encuentra en el documento.
24	Periódico no se encuentra en el documento.

Elaboración propia.

El Observatorio CAF del Ecosistema Digital (2017) presentó 159 vocablos mencionados como “telecomunicaciones” y 113 palabras con el término de

“mercado”. “Redes” sobresalió 111 veces e “información” con un rango de 100 palabras repetidas, seguido por el término “digital”, con una frecuencia de 96 palabras usadas en el documento. Con esta secuencia, se advierte la transformación digital que se busca en América Latina desde la observación de entes especializados.

Aunque los conceptos de “disrupción”, “Criptomoneda”, “marketing”, “prensa” y “periódico” no se encuentra en el documento. El tipo de estrategia de transformación digital podría adaptarse a empresas informativas. Se desconoce la posibilidad de cambiar la economía en el ámbito de la prensa ya que los conceptos de “prensa” y “periódico” están ausente en el informe.

### ☒ Los Medios de Comunicación.

**Tabla 42. Informe Medios de Comunicación (2019).**

#	Palabras encontradas o ausentes
1	Medios con un rango de 46 palabras repetidas en el documento.
2	Comunicación con un rango de 29 palabras repetidas en el documento.
3	Información con un rango de 16 palabras repetidas en el documento.
4	Digital, digitales con 12 palabras repetidas en el documento.
5	Periodistas con un rango de 10 palabras repetidas en el documento.
6	Economía con un rango de 10 palabras repetidas en el documento.
7	Negocio con un rango de 5 palabras repetidas en el documento.
8	Telecomunicaciones no se encuentra en el documento, pero si la palabra Televisión con un rango de 6 palabras repetidas en el documento.
9	Prensa con un rango de 4 palabras repetidas en el documento.
10	Estrategia con un rango de 4 palabras repetidas en el documento.
11	Audiencia con un rango de 4 palabras repetidas en el documento.
12	Modelo con un rango de 4 palabras repetidas en el documento.
13	Redes con un rango de 2 palabras repetidas en el documento.
14	Plataformas con un rango de 2 palabras repetidas en el documento.
15	Mercado con un rango de 2 palabras repetidas en el documento.
16	Expansión con un rango de 2 palabras repetidas en el documento.
17	Valor con un rango de 1 palabra repetida en el documento.
18	Tecnología con un rango de 1 palabra repetida en el documento.
19	Comercio no se encuentra en el documento, pero si la familia de palabra Comercial con un rango de 1 palabra repetida en el documento.
20	Criptomoneda no se encuentra en el documento.
21	Marketing no se encuentra en el documento.
22	Monetizar no se encuentra en el documento.
23	Disrupción no se encuentra en el documento.
24	Innovación no se encuentra en el documento.

Elaboración propia.

En este informe de medios realizado en España, las palabras “prensa”, “modelo”, “estrategia” y “audiencia” se posicionaron con 4 repeticiones, por tanto, los elementos semióticos del contenido tales como “medios” con un rango de 46, “comunicación” con un rango de 29 e “información” con un rango de 16 palabras repetidas difieren del posicionamiento arrojado por *ATLAS.ti* en relación con el valor simbólico del funcionamiento de los medios digitales del futuro.

Los vocablos “criptomonedas”, “disrupción”, “innovación”, “marketing” y “monetizar” están invisibilizados en el documento. En consecuencia, este análisis consideró a los medios su condición actual y no proyectiva.

☒ *Europe 2020*

**Tabla 43. Informe *Europe 2020*.**

#	Palabras encontradas o ausentes
1	Plataformas con un rango de 8 palabras repetidas en el documento.
2	Información no se encuentra en el documento, pero si la palabra Information con un rango de 7 palabras repetidas en el documento.
3	Medio con un rango de 5 palabras repetidas en el documento.
4	Audiencia no se encuentra en el documento, pero si la palabra Audiences con un rango de 4 palabras repetidas en el documento.
5	Digital con un rango de 3 palabras repetidas en el documento.
6	Monetizar no se encuentra en el documento, pero si la palabra Monetize con un rango de 2 palabras repetidas en el documento.
7	Expansión con un rango de 2 palabras repetidas en el documento.
8	Modelo no se encuentra en el documento, pero si la palabra Model con un rango de 1 palabra repetida en el documento.
9	Economía no se encuentra en el documento.
10	Comercio no se encuentra en el documento.
11	Estrategia no se encuentra en el documento.
12	Mercado no se encuentra en el documento.
13	Prensa no se encuentra en el documento.
14	Comunicación no se encuentra en el documento.
15	Red no se encuentra en el documento.
16	Criptomonedas no se encuentra en el documento.
17	Tecnología no se encuentra en el documento.
18	Innovación no se encuentra en el documento.
19	Negocio no se encuentra en el documento.
20	Telecomunicaciones no se encuentra en el documento.
21	Disrupción no se encuentra en el documento.
22	Marketing no se encuentra en el documento.
23	Periódico no se encuentra en el documento.
24	Valor no se encuentra en el documento.

Elaboración propia.

En el informe de estrategias consideradas a 10 años por la Comisión Europea desde el 3 de marzo de 2010 –cuyo objetivo era avanzar en la economía de la Unión Europea a través de un “crecimiento inteligente, sostenible e integrador” mediante prácticas de coordinación de la política nacional y europea–, dejó un resultado desfavorable en la clasificación del árbol de palabras construidas en la presente investigación.

Las palabras que se aproximan en la representación del conocimiento de la propuesta europea es una probabilidad poco discreta asociada con la intención manifiesta. Los niveles categorizados fueron “plataformas”, “information”, “medio”, “audiencias”, “digital”, “monetize”, “expansión” y “model”, muchas de las cuales son préstamos lingüísticos en el idioma inglés. Los signos expresados en las palabras “comercio”, “comunicación”, “criptomonedas”, “disrupción”, “economía”, “estrategia”, “innovación”, “marketing”, “mercado”, “monetizar”, “negocio”, “periódico”, “prensa”, “red”, “tecnología”, “telecomunicaciones” y “valor” no subyacen en la discreción del ofrecimiento europeo. Estos resultados conllevan a considerar los eventos en fenómenos aleatorios de contexto.

☐ *Tech Trends Report: Informe del Future Today Institute de 2018.*

**Tabla 44. Informe Tech Trends Report (2018).**

#	Palabras encontradas o ausentes
1	Plataformas con 46 palabras repetidas en el documento.
2	Tecnologías con 38 palabras repetidas en el documento.
3	Digitales, digital con 34 palabras repetidas en el documento.
4	Economía no se encuentra en el documento, pero si la familia de palabra Económica con 20 palabras repetidas en el documento.
5	Información con 17 palabras repetidas en el documento.
6	Valor con 16 palabras repetidas en el documento.
7	Redes con 14 palabras repetidas en el documento.
8	Mercado con 13 palabras repetidas en el documento.
9	Modelos con 8 palabras repetidas en el documento.
10	Innovación con 7 palabras repetidas en el documento.
11	Negocios con 6 palabras repetidas en el documento.
12	Medios con 4 palabras repetidas en el documento.
13	Periódico con 2 palabras repetidas en el documento.
14	Estrategias con 2 palabras repetidas en el documento.
15	Marketing no se encuentra en el documento, pero si la palabra Markets con 1 palabra repetida en el documento.
16	Expansión con 1 palabra repetida en el documento.
17	Comunicación no se encuentra en el documento, pero si la palabra Communication con 1 palabra repetida en el documento.
18	Disruptivas con 1 palabra repetida en el documento.
19	Audiencia no se encuentra en el documento.
20	Comercio no se encuentra en el documento.
21	Prensa no se encuentra en el documento.

22	Criptomonedas no se encuentra en el documento.
23	Monetizar no se encuentra en el documento.
24	Telecomunicaciones no se encuentra en el documento.

Elaboración propia.

El informe de tendencias tecnológicas agrupó en los cinco primeros lugares los signos de “plataformas” con 46 repeticiones, “tecnologías” con 38 reproducciones, “digitales” con 34 y “económica” con 20 palabras repetidas en el documento, siendo comunicación una sola vez mencionado y por ninguna ocasión el concepto de “medios” y “prensa”. Estos vocablos no se consideran relacionantes como signos determinados. La correspondencia real que manifiesta el informe con el objeto de estudio de modelos de negocio carece de sentido cognitivo de la idea planteada en el enunciado.

☐ *Digital News Project: Informe de 2017.*

**Tabla 45. Informe *Digital News Project* (2017).**

#	Palabras encontradas o ausentes
1	Digital con un rango de un rango de 68 palabras repetidas en el documento.
2	Media con un rango de 49 palabras repetidas en el documento.
3	Estrategia no se encuentra en el documento, pero si la palabra Strategy con un rango de 24 palabras repetidas en el documento.
4	Negocio no se encuentra en el documento, pero si la palabra Business con un rango de 21 palabras repetidas en el documento.
5	Periódico no se encuentra en el documento, pero si la palabra News con un rango de 23 palabras repetidas en el documento.
6	Plataforma no se encuentra en el documento, pero si la palabra Platforms con un rango de 19 palabras repetidas en el documento.
7	Innovación no se encuentra en el documento, pero si la palabra Innovation con un rango de 14 palabras repetidas en el documento.
8	Tecnología no se encuentra en el documento, pero si la palabra Technology con un rango de 14 palabras repetidas en el documento.
9	Modelo no se encuentra en el documento, pero si la palabra Model con un rango de 13 palabras repetidas en el documento.
10	Audiencia no se encuentra en el documento, pero si la palabra Audience con un rango de 6 palabras repetidas en el documento.
11	Disrupción no se encuentra en el documento, pero si la palabra Disruption con un rango de 5 palabras repetidas en el documento.
12	Marketing con un rango de 2 palabras repetidas en el documento.
13	Monetizar no se encuentra en el documento, pero si la palabra Money con un rango de 2 palabras repetidas en el documento.
14	Economía no se encuentra en el documento, pero si la palabra Economist con un rango de 2 palabras repetidas en el documento.
15	Valor no se encuentra en el documento, pero si la palabra Value con un rango de 3 palabras repetidas en el documento.
16	Expansión con un rango de 1 palabra repetida en el documento.
17	Información con un rango de 1 palabra repetida en el documento.
18	Comunicación no se encuentra en el documento, pero si la palabra

	communication con un rango de 1 palabra repetida en el documento.
19	Criptomonedas no se encontraron en el documento.
20	Negocio no se encontraron en el documento.
21	Telecomunicaciones no se encontraron en el documento.
22	Red no se encontraron en el documento.
23	Expansión no se encontraron en el documento.
24	Comercio no se encontraron en el documento.

Elaboración propia.

Destacan “digital” (con 68 veces), “media” (49 veces) y “estrategy” “business” y “news” (entre 25 y 20). Como complemento de la rama de palabras buscadas en el *software*, “telecomunicaciones”, “disrupción”, “red” y “valor” no se podrían determinar de manera explícita en la cadena de palabras inferidas en la investigación. “Criptomoneda” no se menciona dentro del texto. Llama la atención que el proyecto de noticias digitales no podría determinar las combinaciones entre los signos “valor” y “disruptivo”. Por lo tanto, son límites asignables en el proyecto.

- ☐ *Digital News Project (II). Informe de 2017, subtítulo: “Going Digital A Roadmap For Organisational Change”.*

**Tabla 46. Informe Digital News Project (II, 2017).**

#	Palabras encontradas o ausentes
1	Telecomunicaciones con un rango de 159 palabras repetidas en el documento.
2	Mercado con un rango de 113 palabras repetidas en el documento.
3	Información con un rango de 100 palabras repetidas en el documento.
4	Digital con un rango de 96 palabras repetidas en el documento.
5	Red con un rango de 96 palabras repetidas en el documento.
6	Valor con un rango de 87 palabras repetidas en el documento.
7	Tecnologías con un rango de 53 palabras repetidas en el documento.
8	Economía no se encuentra en el documento, pero si la familia de palabra Económicas con un rango de 53 palabras repetidas en el documento.
9	Innovación con un rango de 36 palabras repetidas en el documento.
10	Comunicaciones con un rango de 34 palabras repetidas en el documento.
11	Medio con un rango de 32 palabras repetidas en el documento.
12	Estrategias con 25 palabras repetidas en el documento.
13	Comercio con un rango de 23 palabras repetidas en el documento.
14	Modelo con un rango de 16 palabras repetidas en el documento.
15	Negocio(s) con 15 palabras repetidas en el documento.
16	Expansión con 15 palabras repetidas en el documento.
17	Plataformas con un rango de 12 palabras repetidas en el documento.
18	Audiencia con un rango de 5 palabras repetidas en el documento.
19	Monetizar con un rango de 1 palabra repetida en el documento.
20	Marketing no se encuentra en el documento.
21	Periódico no se encuentra en el documento.



22	Telecomunicaciones no se encuentra en el documento.
23	Criptomonedas no se encuentra en el documento.
24	Prensa no se encuentra en el documento.

Elaboración propia.

“Telecomunicaciones” con un rango de 159 palabras repetidas en el documento; “mercado” con 113 veces; “información” posicionada con 100 reproducciones textuales. Los vocablos de “digital” y “red” representaron paralelamente un cuarto puesto de importancia según la clasificación del *software*, con un rango de 96 palabras reiteradas en el documento. El quinto puesto fue adjudicado a término “valor”, con una frecuencia de 87 tiempos secuenciales en el texto. Según estos resultados, la situación textual provoca una inferencia de escenarios organizacionales probables en el ámbito del negocio ya que “negocio” y “expansión” se mencionaron 15 veces, “modelo” 16 y “estrategias”, 25 ocasiones, dejando fuera los conceptos de “criptomoneda”, “moneda” y “plataforma”.

≡ *The Global Survey on Journalism's Futures*

**Tabla 47. Informe *The Global Survey on Journalism's Futures*.**

#	Palabras encontradas o ausentes
1	Negocio no se encuentra, pero si se encuentra la palabra Business con un rango de 28 palabras repetidas en el documento.
2	Medio no se encuentra, pero si se encuentra la palabra Media con un rango de 22 palabras repetidas en el documento.
3	Estrategia no se encuentra, pero si se encuentra la palabra Strategy con un rango de 17 palabras repetidas en el documento.
4	Technology no se encuentra, pero si se encuentra la palabra Tecnology con un rango de 11 palabras repetidas en el documento.
5	Modelo no se encuentra, pero si se encuentra la palabra Models con un rango de 11 palabras repetidas en el documento.
6	Audiencia no se encuentra, pero si se encuentra la palabra Audience con un rango de 11 palabras repetidas en el documento.
7	Información no se encuentra, pero si se encuentra la palabra Information con un rango de 8 palabras repetidas en el documento.
8	Digital con un rango de 11 palabras repetidas en el documento.
9	Disrupción no se encuentra, pero si se encuentra la palabra Disruption con un rango de 11 palabras repetidas en el documento.
10	Marketing no se encuentra, pero si se encuentra la palabra Markets con un rango de 6 palabras repetidas en el documento.
11	Economía no se encuentra, pero si se encuentra la palabra Economic con un rango de 3 palabras repetidas en el documento.
12	Periódico no se encuentra, pero si se encuentra la palabra Newspaper(s) con un rango de 3 palabras repetidas en el documento.
13	Prensa no se encuentra, pero si se encuentra la palabra Press con un rango de 3 palabras repetidas en el documento.
14	Modelo no se encuentra en el documento.
15	Comunicación no se encuentra en el documento.
16	Criptomonedas no se encuentra en el documento.

17	Telecomunicaciones no se encuentra en el documento.
18	Comercio no se encuentra en el documento.
19	Innovación no se encuentra en el documento.
20	Negocio no se encuentra en el documento.
21	Expansión no se encuentra en el documento.
22	Valor no se encuentra en el documento.
23	Plataformas no se encuentra en el documento.
24	Red no se encuentra en el documento.

Elaboración propia.

Por el principio fundamental de conteo<sup>52</sup>, el informe arrojó resultados que podrían permitir la condición de eventos periodísticos en el campo de la empresa y la estrategia de modelo de negocio. Como las frecuencias oscilaron en los conceptos de la lista de familia de las palabras claves, el informe se sitúa en un suceso aleatorio.

Conforme a la lista de palabras claves seleccionadas, solo se omiten “telecomunicaciones”. Mientas que el concepto (en inglés) “business” se posiciona en el primer puesto, con una frecuencia de 28 repeticiones. De acuerdo a la tabla observada, la categoría “media” y “strategy” se colocan en el segundo y tercer nivel.

☐ *Reuters Institute Digital News Report Informe de 2017.*

**Tabla 48. Informe Reuters Institute Digital News Report (2017).**

#	Palabras encontradas o ausentes
1	Marketing no se encuentra, pero si se encuentra la palabra Markets con un rango de 51 palabras repetidas en el documento.
2	Digital con un rango de 25 palabras repetidas en el documento.
3	Negocios no se encuentra, pero si se encuentra la palabra Business con un rango de 25 palabras repetidas en el documento.
4	Modelo no se encuentra, pero si se encuentra la palabra Models con un rango de 11 palabras repetidas en el documento.
5	Medio no se encuentra, pero si se encuentra la palabra Mediun con un rango de 9 palabras repetidas en el documento.
6	Periódico no se encuentra, pero si se encuentra la palabra Newspapers con un rango de 9 palabras repetidas en el documento.
7	Economía no se encuentra, pero si se encuentra la palabra Economic con un rango de 9 palabras repetidas en el documento.
8	Estrategia no se encuentra, pero si se encuentra la palabra Strategy con un rango de 9 palabras repetidas en el documento.
9	Audiencia no se encuentra en el documento.
10	Mercado no se encuentra en el documento.
11	Prensa no se encuentra en el documento.
12	Comunicación no se encuentra en el documento.

<sup>52</sup> Sin fuente y fecha, consultada en la web [www.sauce.pntic.mec.es](http://www.sauce.pntic.mec.es), consiste en más de un elemento aleatorio. El número de resultados en el espacio muestral es igual al producto de el número de resultados para cada elemento aleatorio.

13	Innovación no se encuentra en el documento.
14	Monetizar no se encuentra en el documento.
15	Disrupción no se encuentra en el documento.
16	Información no se encuentra en el documento.
17	Expansión no se encuentra en el documento.
18	Valor no se encuentra en el documento.
19	Plataformas no se encuentra en el documento.
20	Red no se encuentra en el documento.
21	Comercio no se encuentra en el documento.
22	Telecomunicaciones no se encuentra en el documento.
23	Criptomonedas no se encuentra en el documento.
24	Tecnología no se encuentra en el documento.

Elaboración propia.

El informe destacó 51 resultados con el concepto “market” y 25 vocablos con el concepto “digital”, lo cual no existe relación textual entre el significado y las frecuencias mencionadas. Por ende, el valor simbólico no corresponde con la misma medida de repeticiones. En este informe, existe una densidad sémica en su nivel de abstracción. Asimismo, en este estudio, los conceptos de “audiencia”, “marketing”, “prensa”, “comunicación”, “innovación”, “monetizar”, “disrupción”, “negocio”, “expansión”, “valor”, “plataformas”, “red”, “comercio”, “telecomunicaciones” y “criptomonedas” están fuera del texto escrito. Esto significa que la probabilidad de transformar en el ámbito económico las empresas digitales se reducen a escenarios aleatorios.

≡ *Society 5.0 IoT*<sup>53</sup>

**Tabla 49. Informe Society 5.0 IoT.**

#	Palabras encontradas o ausentes
1	Medio no se encuentra en el documento, pero si la palabra Media con un rango de 13 palabras repetidas en el documento.
2	Plataforma no se encuentra en el documento, pero si la palabra Platforms con un rango de 8 palabras repetidas en el documento.
3	Estrategia con 7 palabras repetidas en el documento.
4	Información con 7 palabras repetidas en el documento.
5	Valor con un rango de 36 palabras repetidas en el documento.
6	Marketing no se encuentra en el documento, pero si la palabra markets con un rango de 4 palabras repetidas en el documento.
7	Periódico no se encuentra en el documento, pero si la palabra

<sup>53</sup> Este documento no tiene una fuente adjudicada o autoría específica. Se encuentra fragmentado en secciones. Es parte del “Libro Blanco” en tecnología y futuro de la cultura Nipona. Se puede descargar una sección en el siguiente enlace: [https://www.mext.go.jp/component/english/\\_icsFiles/afieldfile/2017/04/14/1384513\\_011.pdf](https://www.mext.go.jp/component/english/_icsFiles/afieldfile/2017/04/14/1384513_011.pdf)

	Newspaper con un rango de 3 palabras repetidas en el documento.
8	Digital con un rango de 3 palabras repetidas en el documento.
9	Tecnología no se encuentra en el documento, pero si la palabra Technological con un rango de 2 palabras repetidas en el documento.
10	Negocio no se encuentra, pero si se encuentra la palabra Businesses con un rango de 1 palabra repetida.
11	Modelo no se encuentra en el documento, pero si la palabra Models con un rango de 1 palabra repetida.
12	Monetizar no se encuentra en el documento, pero si la palabra Monetización con un rango de 1 palabra repetida.
13	Audiencia no se encuentra en el documento.
14	Prensa no se encuentra en el documento.
15	Comunicación no se encuentra en el documento.
16	Innovación no se encuentra en el documento.
17	Telecomunicaciones no se encuentra en el documento.
18	Disrupción no se encuentra en el documento.
19	Criptomonedas no se encuentra en el documento.
20	Expansión no se encuentra en el documento.
21	Red no se encuentra en el documento.
22	Comercio no se encuentra en el documento.
23	Economía no se encuentra en el documento.
24	Mercado no se encuentra en el documento.

Elaboración propia.

El informe “Society 5.0 IoT” enfoca a Japón como una “sociedad súper inteligente”. Sin embargo, los resultados técnicos del *software* ATLAS.ti no dedujo signos de una sociedad de avanzada, sino mediatizada.

La palabra “media” ocupó el primer lugar con 13 repeticiones, infiriendo que, según la “Regla de Laplace<sup>54</sup>”, las probabilidades de eventos basados en plataformas y estrategias en el Internet de las Cosas e inteligencia artificial es proporcional a la práctica supuesta.

Curiosamente, dentro de estos términos seleccionados, “periódico” y “digital” ocupan la fila número seis de la tabla. El valor simbólico de estos conceptos enuncia la posibilidad de una “sociedad 5.0” con la tendencia de estrategia en una prensa digital.

En este sentido, de entre los términos ausentes, el concepto de “audiencia” tampoco está correlacionado con los tres primeros niveles en la categoría de palabras. De los 24 conceptos claves, la disrupción tecnológica podría ser favorable o no, ya que existe omisión en vocablos como “prensa”, “comunicación”, “innovación”, “monetizar”, “disrupción”, “negocio”, “expansión”, “valor”, “plataformas”, “red”, “comercio”, “telecomunicaciones” y “criptomonedas”. Esto representa el documento como una muestra finita de datos.

<sup>54</sup> La regla de sucesión es una fórmula –desarrollada por Pierre-Simon Laplace en el siglo XVIII– que puede dar como resultado un éxito o un fracaso  $n$  veces.

Ξ Tendencias tecnológicas 2019. Más allá de la frontera digital

**Tabla 50. Informe Tendencias tecnológicas 2019: Más allá de la frontera digital.**

#	Palabras encontradas o ausentes
1	Modelo con un rango de 55 palabras repetidas en el documento.
2	Comunicación con un rango de 44 palabras repetidas en el documento.
3	Valor con un rango de 39 palabras repetidas en el documento.
4	Medios con un rango de 33 palabras repetidas en el documento.
5	Negocio con un rango de 23 palabras repetidas en el documento.
6	Información con un rango de 22 palabras repetidas en el documento.
7	Prensa con un rango de 19 palabras repetidas en el documento.
8	Periódico no se encuentra en el documento, pero si la familia de palabra Periodístico con un rango de 18 palabras repetidas en el documento.
9	Innovación con un rango de 11 palabras repetidas en el documento.
10	Red con un rango de 10 palabras repetidas en el documento.
11	Digital con un rango de 9 palabras repetidas en el documento.
12	Plataformas con un rango de 8 palabras repetidas en el documento.
13	Economía con un rango de 8 palabras repetidas en el documento.
14	Estrategias con un rango de 6 palabras repetidas en el documento.
15	Audiencia con un rango de 5 palabras repetidas en el documento.
16	Mercados con un rango de 5 palabras repetidas en el documento.
17	Marketing con un rango de 3 palabras repetidas en el documento.
18	Comercial (comercialización) con un rango de 3 palabras repetidas en el documento.
19	Monetizar no se encuentra en el documento, pero si la palabra Monetización con un rango de 2 palabras repetidas en el documento.
20	Tecnologías, tecnológicos, <i>technology</i> con un rango de 1 palabra en el documento.
21	Expansión y expansionistas con un rango de 1 palabra en el documento.
22	Disruptivos con un rango de 1 palabra en el documento.
23	Telecomunicaciones no se encuentran en el documento.
24	Criptomoneda no se encuentran en el documento.

Elaboración propia.

La palabra que más se destacó fue “modelo” con un rango de 55 palabras repetidas en el documento. Sin embargo, en la derivación terminológica “comunicación”, obtuvo 44 palabras repetidas. “Valor” se repitió con 39 y “medios” se encuentra con un rango de 33 palabras utilizadas. “Negocio” arrojó un resultado de 23 palabras usadas en el texto.

Desde el campo amplio de la semiótica, el significado de estas palabras plantea un proceso de asociación y significación del valor simbólico de la realidad estudiada. Esto quiere decir que, por interpretación e inferencia en la cadena de palabras del primer al quinto lugar, se deduce una probabilidad de que el objeto de estudio de modelo de negocio sea estudiado “más allá de la frontera digital”, coincidiendo en la función del modelo de negocio.

El concepto de “telecomunicaciones” y el de “criptomonedas” han sido omitidos en este estudio. “Prensa” y “periodismo”, con unos niveles casi similares, ocupan los puestos entre séptimo y octavo lugar, lo que implica un enfoque posiblemente digital.

### ☐ Audience Perspectives on Low Trust in the Media

**Tabla 51. Informe Audience Perspectives on Low Trust in the Media.**

#	Palabras encontradas o ausentes
1	Medio no se encuentra en el documento, pero si la palabra Media con un rango de 329 palabras repetidas en el documento.
2	Periódico no se encuentra en el documento, pero si la palabra News con un rango de 301 palabras repetidas en el documento.
3	Información no se encuentra en el documento, pero si la palabra Information con un rango de 65 palabras repetidas en el documento.
4	Digital con un rango de 36 palabras repetidas en el documento.
5	Audiencia no se encuentra en el documento, pero si la palabra Audience con un rango de 33 palabras repetidas en el documento.
6	Plataforma no se encuentra en el documento, pero si la palabra Platforms con un rango de 15 palabras repetidas en el documento.
7	Comercio no se encuentra en el documento, pero si la familia de palabra Comercial con un rango de 12 palabras repetidas en el documento.
8	Economía no se encuentra en el documento, pero si la palabra Economic con un rango de 6 palabras repetidas en el documento.
9	Negocio no se encuentra en el documento, pero si la palabra Business con un rango de un rango de 8 palabras repetidas en el documento.
10	Prensa no se encuentra en el documento, pero si la palabra Press con un rango de un rango de 11 palabras repetidas en el documento.
11	Valor no se encuentra en el documento, pero si la palabra Value con un rango de un rango de 6 palabras repetidas en el documento.
12	Tecnología no se encuentra en el documento, pero si la palabra Technical (techeniquel) con un rango de 4 palabras repetidas en el documento.
13	Modelo no se encuentra en el documento, pero si la palabra Modals con un rango de un rango de 3 palabras repetidas en el documento.
14	Comunicación no se encuentra en el documento, pero si la palabra Communicate (communications) con un rango de 2 palabras repetidas en el documento.
15	Marketing no se encuentra en el documento, pero si la palabra Market(s) con un rango de 2 palabras repetidas en el documento.
16	Disrupción no se encuentra en el documento, pero si la palabra Disruptive con un rango de 1 palabra en el documento.
17	Estrategia no se encuentra en el documento, pero si la palabra Estrategies con un rango de 1 palabra en el documento.
18	Telecomunicaciones no se encuentra en el documento.
19	Criptomoneda no se encuentra en el documento.
20	Monetizar no se encuentra en el documento.
21	Red no se encuentra en el documento.
22	Mercado no se encuentra en el documento.
23	Expansión no se encuentra en el documento.
24	Innovación no se encuentra en el documento.

Elaboración propia.

A pesar que la investigación se centra en las perspectivas del público, la audiencia no se posicionó en los primeros puestos (con un rango de 33 palabras repetidas), destacando el vocablo “media” (en primer lugar) con 329 repeticiones.

Dentro de este rango de frecuencia, “news” “information” y “digital” están en los cuatros primeros lugares del análisis. Se infiere que la confianza en los medios es especialmente informativa. En el ámbito de la economía, los signos “comercial”, “economic” y “business” están en el séptimo al noveno lugar. Y desde la perspectiva de la prensa, muy cercanas en frecuencia y posición, estuvieron “press” y “value” que alcanzaron los puestos número diez y once con un rango de un rango de 11 y 6 palabras repetidas en el documento, difiriendo en frecuencia.

### ☐ Panorama de los medios en Ecuador

**Tabla 52. Informe Panorama de los medios en Ecuador.**

#	Palabras encontradas o ausentes
1	Medios con un rango de 490 palabras repetidas en el documento.
2	Comunicación con un rango de 293 palabras repetidas en el documento.
3	Digital con un rango de 70 palabras repetidas en el documento.
4	Información no se encuentra en el documento, pero si la palabra Information con un rango de 65 palabras repetidas en el documento.
5	Telecomunicaciones con un rango de 45 palabras repetidas en el documento.
6	Prensa con un rango de 44 palabras repetidas en el documento.
7	Red con un rango de 34 palabras repetidas en el documento.
8	Comercio con un rango de 27 palabras repetidas en el documento.
9	Mercado con un rango de 26 palabras repetidas en el documento.
10	Valor con un rango de 36 palabras repetidas en el documento.
11	Economía no se encuentra en el documento, pero si la palabra Económico con un rango de 11 palabras repetidas en el documento.
12	Estrategias con un rango de 7 palabras repetidas en el documento.
13	Valor no se encuentra en el documento, pero si la palabra Value con un rango de 6 palabras repetidas en el documento.
14	Modelo no se encuentra en el documento, pero si la palabra Models con un rango de 3 palabras repetidas en el documento.
15	Negocio con 1 palabras repetidas en el documento.
16	Marketing con 1 palabras repetidas en el documento.
17	Innovación con 1 palabras repetidas en el documento.
18	Expansión con 1 palabras repetidas en el documento.
19	Disruptive con 1 palabras repetidas en el documento.
20	Audiencia no se encontraron en el documento.
21	Monetizar no se encuentra en el documento.
22	Plataforma no se encuentra en el documento.
23	Tecnología no se encuentra en el documento.
24	Criptomonedas no se encuentra en el documento.

Elaboración propia.

En el estudio realizado en Ecuador para conocer el panorama de los medios, se destacó, con un rango de 490 palabras repetidas, el vocablo “medios”. Del segundo al quinto lugar, estuvieron “comunicación” (con un rango de 293 palabras repetidas), “digital” (con una frecuencia de 70 palabras), “information” (usada 65 veces en el documento) y “telecomunicaciones” (con un rango de 45 palabras repetidas en el documento). Las palabras “audiencia”, “innovación”, “monetizar”, “expansión”, “plataformas”, “tecnología” y “criptomoneda” fueron omitidas del estudio en el panorama de los medios en Ecuador.

En los lugares del diez al quince, se encontraron los vocablos que hacen alusión al ámbito económico. El estudio se centró en los contenidos, curiosamente, el vocablo “information” se posiciona en el puesto cuarto.

Ξ *Perspectives from the Global Entertainment and Media Outlook on Business Models.*

**Tabla 53. Informe *Perspectives from the Global.***

#	Palabras encontradas o ausentes
1	Medio no se encuentra en el documento, pero si la palabra Media con un rango de 13 palabras repetidas en el documento.
2	Información no se encuentra en el documento, pero si la palabra Information con un rango de 7 palabras repetidas en el documento.
3	Estrategia no se encuentra en el documento, pero si la palabra Strategy con un rango de 7 palabras repetidas en el documento.
4	Audiencia no se encuentra en el documento, pero si la palabra Audiences con un rango de 4 palabras repetidas en el documento.
5	Marketing no se encuentra en el documento, pero si la palabra Markets con un rango de 4 palabras repetidas en el documento.
6	Digital con un rango de 3 palabras repetidas en el documento.
7	Periódico no se encuentra en el documento, pero si la palabra Newspapers con un rango de 3 palabras repetidas en el documento.
8	Tecnología no se encuentra en el documento, pero si las palabras Technological, technology, con un rango de 2 palabras repetidas en el documento.
9	Monetizar no se encuentra en el documento, pero si la palabra Monetize con un rango de 2 palabras repetidas en el documento.
10	Modelo no se encuentra en el documento, pero si la palabra Models con un rango de 1 palabras repetidas en el documento.
11	Negocio no se encontraron en el documento.
12	Disrupción no se encontraron en el documento.
13	Criptomoneda no se encontraron en el documento.
14	Economía no se encontraron en el documento.
15	Telecomunicaciones no se encontraron en el documento.
16	Expansión no se encontraron en el documento.
17	Comercio no se encontraron en el documento.
18	Red no se encontraron en el documento.
19	Plataforma no se encuentra en el documento.
20	Mercado no se encuentra en el documento.
21	Valor no se encuentra en el documento.



- 22 | Prensa no se encuentra en el documento.
  - 23 | Comunicación no se encuentra en el documento.
  - 24 | Innovación no se encuentra en el documento.
- Elaboración propia.

Este informe arrojó un resultado muy pobre en los vocabularios explorados por *ATLAS.ti*, desconociendo en el texto los conceptos de “negocio”, “disrupción”, “red”, “plataforma”, “valor”, “marketing”, “economía”, “prensa”, “periódico”, “innovación”, “mercado”, “comercio”, “expansión”, “telecomunicaciones” y “criptomonedas”. De modo, que la perspectiva global en el ámbito del entretenimiento no está enmarcada en las plataformas y expansión.

≡ *Perspective From The Global Content Strategy.*

**Tabla 54. Informe *Perspective From The Global Content Strategy*.**

#	Palabras encontradas o ausentes
1	Medio no se encuentra en el documento, pero si la palabra Media con un rango de 17 palabras repetidas en el documento.
2	Modelo no se encuentra en el documento, pero si la palabra Models con un rango de 13 palabras repetidas en el documento.
3	Digital con un rango de 12 palabras repetidas en el documento.
4	Negocio no se encuentra en el documento, pero si la palabra Business con un rango de 12 palabras repetidas en el documento.
5	Información no se encuentra en el documento, pero si la palabra Information con un rango de 6 palabras repetidas en el documento.
6	Marketing no se encuentra en el documento, pero si la palabra Market con un rango de 6 palabras repetidas en el documento.
7	Plataforma no se encuentra en el documento, pero si la palabra Platforms con un rango de 4 palabras repetidas en el documento.
8	Expansión no se encuentra en el documento, pero si la palabra Expand con un rango de 3 palabras repetidas en el documento.
9	Tecnología no se encuentra en el documento, pero si la palabra Technologies con un rango de 1 palabra en el documento.
10	Valor no se encuentra en el documento, pero si la palabra Value con un rango de 1 palabra en el documento.
11	Monetizar no se encuentra en el documento, pero si las palabras Monetize y money con un rango de 1 palabra en el documento.
12	Estrategia no se encuentra en el documento.
13	Disrupción no se encuentra en el documento.
14	Red no se encuentra en el documento.
15	Economía no se encuentra en el documento.
16	Prensa no se encuentra en el documento.
17	Periódico no se encuentra en el documento.
18	Innovación no se encuentra en el documento.
19	Mercado no se encuentra en el documento.
20	Comercio no se encuentra en el documento.
21	Audiencia no se encuentra en el documento.

22	Comunicación no se encuentra en el documento.
23	Telecomunicaciones no se encuentra en el documento.
24	Criptomoneda no se encuentra en el documento.

Elaboración propia.

ATLAS.ti clasificó solo once palabras de la lista de veinticuatro vocablos explorados, en orden de lugar y frecuencia. Desconociendo en el texto los conceptos de “disrupción”, “red”, “economía”, “prensa”, “periódico”, “innovación”, “mercado”, “comercio”, “mercado”, “valor”, “telecomunicaciones” y “criptomoneda”.

☐ *Rapport* sur les tendances 2018.

**Tabla 55. Informe *Rapport sur les tendances* 2018.**

#	Palabras encontradas o ausentes
1	Tecnología no se encuentra en el documento, pero si la palabra Technologie con un rango de 29 palabras repetidas en el documento.
2	Medio no se encuentra en el documento, pero si la palabra Medias con un rango de 20 palabras repetidas en el documento.
3	Plataforma no se encuentra en el documento, pero si la palabra Plataformes con un rango de 17 palabras repetidas en el documento.
4	Información no se encuentra en el documento, pero si la palabra Informes con 10 palabras repetidas en el documento.
5	Comunicación no se encuentra en el documento, pero si la palabra Communications con 10 palabras repetidas en el documento.
6	Estrategia con un rango de 7 palabras repetidas en el documento.
7	Modelo no se encuentra en el documento, pero si la palabra Models con un rango de 5 palabras repetidas en el documento.
8	Audiencia no se encuentra en el documento, pero si la palabra Audiences con un rango de 4 palabras repetidas en el documento.
9	Digital con un rango de 4 palabras repetidas en el documento.
10	Monetizar no se encuentra en el documento, pero si la palabra monetization con un rango de 3 palabras repetidas en el documento.
11	Periódico no se encuentra en el documento, pero si la palabra Newspapers con un rango de 3 palabras repetidas en el documento.
12	Marketing con un rango de 2 palabras repetidas en el documento.
13	Negocios no se encuentra en el documento, pero si la palabra business con un rango de 2 palabras repetidas en el documento.
14	Valor no se encuentra en el documento, pero si la palabra Valeur con un rango de 2 palabras repetidas en el documento.
15	Telecomunicaciones no se encuentra en el documento, pero si la palabra Telecommunications con un rango de 1 palabra en el documento.
16	Economía no se encuentra en el documento, pero si la palabra Economic con un rango de 1 palabra en el documento.
17	Criptomonedas con un rango de 1 palabra en el documento.
18	Disrupción no se encuentra en el documento, pero si la palabra Disruptives con un rango de 1 palabra en el documento.
19	Comercio no se encuentra en el documento.
20	Expansión no se encuentra en el documento.

21	Innovación no se encuentra en el documento.
22	Mercado no se encuentra en el documento.
23	Prensa no se encuentra en el documento.
24	Red no se encuentra en el documento.

Elaboración propia.

En el informe del Fondo de Medios de Canadá, los vocablos ausentes fueron: “red”, “prensa”, “periódico”, “innovación”, “comercio” y “mercado”. Al parecer, de acuerdo a la clasificación del *ATLAS.ti* en este informe, la tendencia de los medios en Canadá no va por la prensa impresa y digital.

### ☰ Top Tendencias Digitales 2019.

**Tabla 56. Informe Top Tendencias Digitales 2019.**

#	Palabras encontradas o ausentes
1	Tecnología con un rango de 65 palabras repetidas en el documento.
2	Digital con un rango de 54 palabras repetidas en el documento.
3	Negocio con un rango de 31 palabras repetidas en el documento.
4	Estrategia con un rango de 15 palabras repetidas en el documento.
5	Innovación con un rango de 14 palabras repetidas en el documento.
6	Valor con un rango de 8 palabras repetidas en el documento.
7	Mercado con 7 palabras repetidas en el documento.
8	Plataforma con 7 palabras repetidas en el documento.
9	Información con un rango de 5 palabras repetidas en el documento.
10	Comunicación con un rango de 3 palabras repetidas en el documento.
11	Comercio con un rango de 3 palabras repetidas en el documento.
12	Modelos con un rango de 3 palabras repetidas en el documento.
13	Red(es) con un rango de 2 palabras repetidas en el documento.
14	Medio(s) con un rango de 2 palabras repetidas en el documento.
15	Criptomonedas con un rango de 2 palabras repetidas en el documento.
16	Economía no se encuentra en el documento, pero si la familia de palabra Economizar con un rango de 1 palabra en el documento.
17	Expansión con un rango de 1 palabra en el documento.
18	Audiencia no se encontraron en el documento.
19	Monetizar no se encuentra en el documento.
20	Telecomunicaciones no se encuentra en el documento.
21	Disrupción no se encuentra en el documento.
22	Prensa no se encuentra en el documento.
23	Periódico no se encuentra en el documento.
24	Marketing no se encuentra en el documento.

Elaboración propia.

Las palabras “disrupción”, “monetizar”, “audiencia”, “prensa”, “periódico” y “telecomunicaciones” no se encontraron en el documento. De acuerdo a la

clasificación elaborada, llama la atención que el informe no consideró –como proyección– la “disrupción”, la “monetización” y “telecomunicaciones”, aún cuando se tratase de tendencias tecnológicas.

Ξ *The Global Expansion*

**Tabla 57. Informe *The Global Expansion*.**

#	Palabras encontradas o ausentes
1	Medio no se encuentra en el documento, pero si la palabra Media con un rango de 196 palabras repetidas en el documento.
2	Digital con un rango de 91 palabras repetidas en el documento.
3	Expansión con un rango de 55 palabras repetidas en el documento.
4	Negocio no se encuentra en el documento, pero si la palabra Business con un rango de 53 palabras repetidas en el documento.
5	Audiencia no se encuentra en el documento, pero si la palabra Audience con un rango de 35 palabras repetidas en el documento.
6	Marketing se encuentra en el documento con un rango de 3 palabras repetidas, también la palabra Markets con un rango de 30 palabras repetidas en el documento.
7	Plataforma no se encuentra en el documento, pero si la palabra Platform con un rango de 23 palabras repetidas en el documento.
8	Estrategia no se encuentra en el documento, pero si la palabra Estrategy con un rango de 20 palabras repetidas en el documento.
9	Tecnología no se encuentra en el documento, pero si la palabra Technology con un rango de 20 palabras repetidas en el documento.
10	Modelo no se encuentra en el documento, pero si la palabra Model con un rango de 19 palabras repetidas en el documento.
11	Periódico no se encuentra en el documento, pero si la palabra Newspaper con un rango de 6 palabras repetidas en el documento.
12	Información no se encuentra en el documento, pero si la palabra Information con un rango de 8 palabras repetidas en el documento.
13	Valor no se encuentra en el documento, pero si la palabra Value con un rango de 5 palabras repetidas en el documento.
14	Comunicación no se encuentra en el documento, pero si la palabra Communication con un rango de 3 palabras repetidas en el documento.
15	Economía no se encuentra en el documento, pero si la palabra Economic con un rango de 3 palabras repetidas en el documento.
16	Innovación no se encuentra en el documento, pero si la palabra innovator con un rango de 2 palabras repetidas en el documento.
17	Disrupción no se encuentra en el documento, pero si la palabra Disrupting con un rango de 1 palabra en el documento.
18	Comercio no se encuentra en el documento.
19	Criptomonedas no se encuentra en el documento.
20	Monetizar no se encuentra en el documento.
21	Mercado no se encuentra en el documento.
22	Prensa no se encuentra en el documento.
23	Red no se encuentra en el documento.
24	Telecomunicaciones no se encuentra en el documento.

Elaboración propia.

**Tabla 58. Resumen de las palabras más frecuentes por informe.**

<b>Informe</b>	<b>Palabra con más frecuencia</b>
4.2.2.1. Datos, algoritmos y políticas: la...	Plataformas: 412 palabras
4.2.2.2. Hacia la transformación digital de...	Telecomunicaciones: 159 palabras
4.2.2.3. Medios de Comunicación	Medios: 46 palabras
4.2.2.4. Europe 2020	Plataformas: 8 palabras
4.2.2.5. Tech Trends Report	Plataformas: 46 palabras
4.2.2.6. Digital News Project	Digital: 68 palabras
4.2.2.7. Digital News Project (II)	Telecomunicaciones: 159 palabras
4.2.2.8. The Global Survey on Journalism's...	Business: 28 palabras
4.2.2.9. Reuters Institute Digital News Report...	Markets: 51 palabras
4.2.2.10. Society 5.0 IoT	Media: 13 palabras
4.2.2.11. Tendencias tecnológicas 2019...	Modelo: 55 palabras
4.2.2.12. Audience Perspectives on Low Trust in...	Media: 329 palabras
4.2.2.13. Panorama de los medios en Ecuador	Medios: 490 palabras
4.2.2.14. Perspectives from the Global...	Media: 13 palabras
4.2.2.15. Perspective From The Global Content...	Media: 17 palabras
4.2.2.16. Rapport sur les tendances 2018	Technologie: 29 palabras
4.2.2.17. Top Tendencias Digitales 2019	Tecnología: 65 palabras
4.2.2.18. The Global Expansion	Media: 196 palabras

Elaboración propia.

## DOCUMENTOS AUDIOVISUALES

Para desarrollar la fase de transcripciones de videos, fue necesario realizar un trabajo de investigación metódico que permitiese la adecuada consecución de uno de los objetivos específicos del trabajo de investigación (objetivo 6: “Determinar la perspectiva de futuro en el internet y la Tecnología para la Transformación Digital e interacción social como oportunidad de negocio”).

**Tabla 59. Explicación de las categorías de análisis.**


Tabla 5.7. Explicación de las categorías de análisis.					
Objeto de estudio		Sujeto de la investigación		Contexto	
Modelo de Negocio		Medios digitales de referencia		Países de la Comunidad Andina	
Conceptos teóricos: 24 palabras claves					
Audiencia	Comercio	Comunicación	Criptomonedas	Digital	Disrupción
Economía	Estrategia	Expansión	Información	Innovación	Marketing
Medio	Mercado	Modelo	Monetizar	Negocio	Periódico
Plataforma	Prensa	Red	Tecnología	Telecomunicaciones	Valor
“Estos están en directa relación con nuestro problema de investigación, se adecuan al mismo y forman parte de nuestro marco teórico, son el sostén teórico de nuestra investigación” (Santander, 2011).					
Categoría discursiva		Categoría semiótica			
Responde más al mundo de los signos (Voloshinov 1992).		Este nivel nos sirve para enfrentarnos a los textos y buscar su manifestación en los mismos (Santander, 2011).			

Elaboración propia.

La adecuación a esta fase se llevó con la técnica del análisis del discurso y el cruce de los veinticuatro palabras claves que fueron utilizadas en la fase previa (epígrafe 4.2), con los informes y las obras científicas. Para profundizar en el análisis discursivo, se tomaron en cuenta, además de las palabras claves como conceptos referentes del análisis contextual, dos categorías complementarias propias de la técnica del análisis del discurso: la categoría discursiva y la categoría semiótica. También se tomaron en cuenta, para realizar el análisis de la transcripción, el contexto, el objeto de estudio y el sujeto de la investigación.

**Tabla 60. El mundo dentro de 25 años (Cap. 5).**








TÍTULO	CANAL	FUENTE
El mundo dentro de 25 años (Cap. 5)	Canal #0 de Movistar: Cuando ya no esté	Nicolás Negroponte
# CONTENIDO	REGISTRO	
Innovación - Predicción - Estandarte del futuro - Patrones sociales	5 de mayo de 2018, 15h05 - Instituto Tecnológico de Massachusetts	
Conceptos teóricos	<ul style="list-style-type: none"> <li>La palabra Información se repite 3 veces en el documento.</li> <li>La palabra tecnologías y telecomunicaciones se repite 2 veces en el documento.</li> <li>Las palabras comunicación, digital, expandir aparecen 1 vez en el documento.</li> <li>Las palabras que no aparecen en el texto son: audiencia, comercio, <i>criptomonedas</i>, disrupción, economía, estrategia, innovación, marketing, medio, mercado, modelo, monetizar, negocio, prensa, red, plataforma, periódico, valor.</li> </ul>	

<b>Categoría discursiva</b> 	<ul style="list-style-type: none"><li>• No hay diferencia entre el mundo natural y artificial.</li><li>• No se tratará de ordenadores, comunicación y cosas digitales.</li><li>• La predicción viene de una mera observación y es comprender que la nueva manera de acceder al cerebro es de dentro.</li><li>• La conectividad no debería ser comercial sino un derecho humano.</li></ul>
<b>Categoría semiótica</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mundo conectado.</li></ul>

Elaboración propia.

Desde la categoría discursiva, el lenguaje se centra en un mundo conectado por la conciencia. El signo correspondiente al título “El mundo dentro de 25 años”, antepone que no hay diferencia entre el mundo natural y artificial. Trata de ordenadores como elemento exclusivo, comunicación y cosas digitales que van de una ética de máquinas. Se destaca que la nueva manera de acceder al cerebro es de dentro, por tanto, en el futuro la conectividad no debería ser comercial sino un derecho humano. En esto, la categoría semiótica implica un mundo conectado en el plano de la conciencia.








Tabla 61. El futuro de los periódicos.

 TÍTULO	 CANAL	 FUENTE
El futuro de los periódicos	Televisión Española: Informe Semanal	Periodista
 CONTENIDO	 REGISTRO	
Principales diarios de difusión de España en su crisis digital	26 de mayo de 2018, 10h52	
<b>Conceptos teóricos</b> 	<ul style="list-style-type: none"><li>• La palabra periódicos se repite 6 veces en el documento.</li><li>• Las palabras prensa, información se repiten 4 veces en el documento.</li><li>• Las palabras comunicación, económicas, medios, tecnologías se repiten 2 veces en el documento.</li><li>• La palabra digital aparece 1 vez en el documento.</li><li>• Las palabras que no aparecen en el texto son: Audiencia, comercio, <i>criptomonedas</i>, disrupción, estrategia, expansión, innovación, marketing mercado, modelo, monetizar, negocio, plataforma, red, telecomunicaciones y valor.</li></ul>	
<b>Categoría discursiva</b> 	<p>Cambios en:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Una revolución tecnológica (mundo digital respecto al papel y al audiovisual).</li><li>• en la manera de hacer el trabajo y de elaborar el producto.</li><li>• Ejercer la profesión.</li><li>• Cambio en el cliente.</li></ul>	
<b>Categoría semiótica</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cambios y crisis tecnológicas.</li></ul>	

Elaboración propia.

De acuerdo a los interlocutores el futuro de los periódicos pasa por alto las audiencias, la disrupción, la innovación, las telecomunicaciones, al parecer, el aprovechamiento llega de los cambios y las crisis tecnológicas.

Tabla 62. Empresa periodística.

 TÍTULO	 CANAL	 FUENTE
Empresa periodística	Universidad Rey Juan Carlos	Diana Fernández Romero
 CONTENIDO	 REGISTRO	
Modelo de negocio - Lienzo Canvas - Empresa en nuevo ecosistema periodístico		22 de abril de 2018, 4h44
<div>Conceptos teóricos</div> <div></div>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La palabra digitalización se repite 14 veces en el documento.</li><li>• La palabra valor se repite 12 veces en el documento.</li><li>• La palabra económica se repite 9 veces en el documento.</li><li>• La palabra comunicación se repite 4 veces en el documento.</li><li>• Las palabras periodísticas, medios se repiten 3 veces en el documento.</li><li>• Las palabras información, informático, innovación, negocio, tecnología, tecnologías se repiten 2 veces en el documento.</li><li>• Las palabras red, redes, prensa, comercializando aparecen 1 vez en el documento.</li><li>• Las palabras que no aparecen en el texto son: audiencia, <i>criptomonedas</i>, disrupción, estrategia, expansión, marketing, medio, mercado, monetizar, plataforma, telecomunicaciones.</li></ul>	
<div>Categoría discursiva</div> <div></div>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Empresa informativa.</li><li>• Formación de las estructuras.</li><li>• Sociedad red.</li><li>• Conglomerados multimedia.</li><li>• Grandes grupos de comunicación.</li></ul>	
<div>Categoría semiótica</div>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mundo cultural en la nueva economía digital y tecnológica.</li></ul>	


Elaboración propia.

Es interesante conocer que para los representantes del modelo de negocio Canvas y las empresas que representan el nuevo ecosistema periodístico existe un mundo cultural digital y tecnología que omite audiencia, *criptomonedas*, disrupción, estrategia, expansión, marketing, medio, mercado, monetizar, plataforma, telecomunicaciones.

Tabla 63. ¿Estamos ante la 4ª Revolución Industrial?

 TÍTULO	 CANAL	 FUENTE
Tendencias e impacto de la digitalización: ¿Estamos ante la 4ª Revolución Industrial?	Universidad Internacional de La Rioja	Miguel Jaureguiza, Fernanda Radeyas, Margarita Villegas
 CONTENIDO	 REGISTRO	
Nuevas tendencias digitales - Robotización - Empresas - Nuevas energías		5 de mayo de 2017, 4h00 Universidad Internacional de La Rioja
 <b>Conceptos teóricos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La palabra Digital se repite 9 veces en el documento.</li><li>• La palabra modelo se repite 8 veces en el documento.</li><li>• La palabra Red se repite 7 veces en el documento.</li><li>• Las palabras Valor, negocio se repiten 4 veces en el documento.</li><li>• La palabra economía se repite 3 veces en el documento.</li><li>• Las palabras periodista, monetizar, medio, mercado, información, comunicación se repiten 2 veces en el documento.</li><li>• Las palabras audiencia, tecnologías, tecnología aparecen 1 vez en el documento.</li><li>• Las palabras que no aparecen en el texto son: telecomunicaciones, prensa, plataforma, marketing, innovación, expansión, estrategia, disrupción, <i>criptomonedas</i>, comercio.</li></ul>	










<b>Categoría discursiva</b> 	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cambio en el modelo económico (eliminando intermediarios y consumidor activo).</li></ul>
<b>Categoría semiótica</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mundo digital, inteligencia artificial y robótica.</li></ul>

Elaboración propia.

Este programa que muestra un título interrogativo sobre un posible escenario derivado de una revolución industrial, pierde cierto sentido, cuando los entrevistados, muestran un contenido temático separado de conceptos vertebrales como las telecomunicaciones, la disrupción, la *criptomoned*a y el comercio.








**Tabla 64. Física Cuántica: La Información Crea la Realidad.**

 TÍTULO	 CANAL	 FUENTE
Física Cuántica: La Información Crea la Realidad	Redes. Física Cuántica. La incertidumbre del Universo Cuántico. I Parte.	Vlatko Vedral
 CONTENIDO	 REGISTRO	
Unidades de Información - Realidad - Interacción - Mundo cuántico - Incertidumbre - Sentido común - Superposición y entrelazamiento - Fenómeno cuántico	9 de septiembre de 2017, 4h00	
<b>Conceptos teóricos</b> 	<ul style="list-style-type: none"><li>• La palabra Información se repite 35 veces</li><li>• La palabra Comunicación se repite 2 veces</li><li>• La palabra Red se repite 2 veces con su familia de palabra.</li><li>• La palabra Valor se repite 2 veces con su familia de palabra.</li><li>• La palabra Medio aparece 1 vez.</li><li>• La palabra Economía aparece 1 vez.</li><li>• La palabra Periódico aparece 1 vez.</li><li>• Palabras que no están en el texto: audiencia, comercio, <i>criptomoned</i>a, digital, disrupción, estrategia, expansión, innovación, marketing, mercado, modelo, monetizar, negocio, plataforma, prensa, tecnología y telecomunicaciones.</li></ul>	
<b>Categoría discursiva</b> 	<ul style="list-style-type: none"><li>• La incertidumbre de la información.</li></ul>	
<b>Categoría semiótica</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La información crea la realidad.</li></ul>	

Elaboración propia.








Desde el análisis del discurso, la incertidumbre con la cual se mueve la información que explica Vlatko Vedral, constituye uno de los misterios más profundos de la física moderna, sin embargo, lo que realmente revela no es lo que dice y argumenta sobre la incertidumbre informativa, sino el grado de análisis que se debe realizar para comprender que crear la realidad a través de la información esa partir de los datos procesados por una observación a escala microscópica.

Tabla 65. La IA basada en el procesador cuántico cambiará el mundo.

 TÍTULO	 CANAL	 FUENTE
La IA basada en el procesador cuántico cambiará el mundo	Informativos	José Ignacio Latorre
 CONTENIDO	 REGISTRO	
Cambios disruptivos - Física cuántica - Inteligencia artificial - Robótica - Ordenador cuántico		23 de junio de 2018, 2h43
<b>Conceptos teóricos</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• La palabra Información se repite 8 veces</li> <li>• La palabra Disruptivo se repite 8 veces con su familia de palabra.</li> <li>• La palabra Red se repite 8 veces.</li> <li>• La palabra Tecnología se repite 8 veces.</li> <li>• La palabra Negocio se repite 4 veces.</li> <li>• La palabra Comunicación se repite 4 veces con su familia de palabra.</li> <li>• La palabra Digital se repite 2 veces con su familia de palabra.</li> <li>• La palabra Periodista y Periodismo se repite 2 veces con su familia de palabra.</li> <li>• La palabra Económico se repite 1 vez con su familia de palabra.</li> <li>• Palabras que no están en el texto: audiencia, comercio, <i>criptomonedas</i>, disrupción, estrategia, expansión, innovación, marketing, medio, mercado, modelo, monetizar, plataforma, prensa, tecnología y telecomunicaciones.</li> </ul>		
<b>Categoría discursiva</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mundo cuántico.</li> </ul>		
<b>Categoría semiótica</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qué información tenemos de ella e intentar predecir cómo se comportará la realidad.</li> </ul>		

Elaboración propia.

Tabla 66. ¿Preparados para la nueva era cuántica?

 TÍTULO	 CANAL	 FUENTE
GIGATIC16 S1-2 ¿Preparados para la nueva era cuántica?	itSMFes	José Ignacio Latorre, A. Rubio-Manzanares
 CONTENIDO	 REGISTRO	
Era cuántica - Ordenador cuántico		15 de marzo de 2018, 3h00
<b>Conceptos teóricos</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• La palabra Tecnología se repite 9 veces</li> <li>• La palabra Comunicación se repite 7 veces con su familia de palabra.</li> <li>• La palabra criptografía aparece 5 veces con su familia de palabra.</li> <li>• La palabra Negocio aparece 1 vez.</li> <li>• La palabra Disrupción aparece 1 vez.</li> <li>• La palabra Información aparece 1 vez.</li> <li>• La palabra Periodística aparece 1 vez.</li> <li>• La palabra Prensa aparece 1 vez.</li> <li>• La palabra Medio aparece 1 vez.</li> <li>• Palabras que no están en el texto: audiencia, comercio, <i>criptomonedas</i>, estrategia, expansión, innovación, marketing, medio, mercado, modelo, monetizar, plataforma, prensa, red, digital, telecomunicaciones y valor.</li> </ul>		
<b>Categoría discursiva</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Era cuántica, superposición, niveles atómicos, ordenadores cuánticos y criptografía.</li> </ul>		

<b>Categoría semiótica</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• El futuro.</li></ul>
----------------------------	--

Elaboración propia.

Aunque el entrevistado deja muy claro el mundo cuántico que vivimos, la respuesta es que no estamos preparados para vivir en él. Sobre todo, porque el futuro sigue siendo en una visión macroscópica de la tecnología.

Tabla 67. Cuántica. Tu futuro en juego.

TÍTULO	CANAL	FUENTE
Cuántica. Tu futuro en juego   Hay Festival 2019	Parque Explora	José Ignacio Latorre
CONTENIDO	REGISTRO	
Manipulación informativa - Negocio cuántico	8 de febrero de 2019, 3h00	
<b>Conceptos teóricos</b> 	<ul style="list-style-type: none"><li>• La palabra Tecnologías aparece 3 veces.</li><li>• La palabra Información aparece 1 vez.</li><li>• La palabra Negocio aparece 1 vez.</li><li>• Palabras que no están en el texto: audiencia, comercio, <i>criptomonedas</i>, disrupción, digital, estrategia, expansión, innovación, marketing, medio, mercado, modelo, monetizar, periódico, plataforma, prensa, tecnología, red y telecomunicaciones y valor.</li></ul>	
<b>Categoría discursiva</b> 	<ul style="list-style-type: none"><li>• Filosofía, máquinas, futuro.</li></ul>	
<b>Categoría semiótica</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ética, microtendencias, adaptación.</li></ul>	

Elaboración propia.

Realmente el futuro suena peligroso con la omisión de conceptos que repercuten en la cotidianidad de la vida de la gente. La visión de futuro se debe discutir desde la ética, las macro-tendencias y las adaptaciones.

Tabla 68. Cuántica. Tu futuro en juego | Hay Festival 2019.






TÍTULO	CANAL	FUENTE
Cuántica. Tu futuro en juego   Hay Festival 2019	Efecto Naím	Moisés Naim
CONTENIDO	REGISTRO	
Prensa digital - Política	4 de noviembre de 2018	
<b>Conceptos teóricos</b> 	<ul style="list-style-type: none"><li>• La palabra Medio aparece 11 vez con su familia de palabra.</li><li>• La palabra Periodismo aparece 7 veces con su familia de palabra.</li><li>• La palabra Digital aparece 6 veces con su familia de palabra.</li><li>• La palabra Tecnología aparece 3 veces con su familia de palabra.</li><li>• La palabra Comunicación aparece 3 veces con su familia de palabra.</li><li>• La palabra Prensa aparece 2 veces con su familia de palabra.</li><li>• La palabra Información e informativo aparece 2 veces con su familia de palabra.</li></ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La palabra Audiencia aparece 2 veces con su familia de palabra.</li> <li>• La palabra Modelo aparece 2 veces con su familia de palabra.</li> <li>• La palabra Económico aparece 1 vez.</li> <li>• La palabra Mercado aparece 1 vez.</li> <li>• Palabras que no están en el texto: comercio, <i>criptomonedas</i>, disrupción, estrategia, expansión, innovación, marketing, monetizar, plataforma, tecnología, red y telecomunicaciones y valor.</li> </ul>
<b>Categoría discursiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Libertad, prensa y medio digital.</li> </ul>
<b>Categoría semiótica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información y economía digital.</li> </ul>

Elaboración propia.

El giro discursivo se dio basado en la Libertad, la prensa y el medio digital. Sin embargo, desde la categoría semiótica, existe una estrecha relación entre la información y la economía digital que no visibiliza en el lenguaje y temática del programa (Efecto Naim) el efecto que realmente existe en porque la sociedad y la prensa digital no es exitosa en la utilización de la monetización, *criptomonedas*, la proliferación de plataformas y las telecomunicaciones.

**Tabla 69. Pronósticos económicos para América Latina en el 2020.**

 TÍTULO	 CANAL	 FUENTE
Pronósticos económicos para América Latina en el 2020.	Oppenheimer Presenta # 2001	Alejandro Werner, Alicia Bárcena
 CONTENIDO	 REGISTRO	
Economía digital en América Latina	20 de enero 2020, CNN (televisión)	
<b>Conceptos teóricos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La palabra Economía aparece 17 veces con su familia de palabras.</li> <li>• La palabra Comercio aparece 6 veces con su familia de palabras.</li> <li>• La palabra Audiencia (auditorio) aparece 4 veces con su familia de palabras.</li> <li>• La palabra Mercado aparece 2 veces.</li> <li>• La palabra Mercado aparece 1 vez.</li> <li>• Palabras que no están en el texto: audiencia, comercio, <i>criptomonedas</i>, disrupción, digital, estrategia, expansión, innovación, marketing, medio, mercado, modelo, monetizar, periódico, plataforma, prensa, tecnología, red, telecomunicaciones y valor.</li> </ul>	
<b>Categoría discursiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Región, Descrecimiento, Tensión comercial, Crecimiento, Tregua.</li> </ul>	
<b>Categoría semiótica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansión, tendencia de la economía.</li> </ul>	

Elaboración propia.

La entrevista se dio bajo un enfoque de regional argumentado en el decrecimiento económico, la tensión comercial, y una especie de tregua en el ámbito político de las instituciones internacionales. Sin embargo, la oportunidad se presenta en considerar la expansión económica como una tendencia a largo plazo.

## ANEXOS F: PRODUCCIÓN DE ARTÍCULOS CIENTÍFICOS

### ARTÍCULO 34. LA TESIS DE DOCTORADO

Se incluye la relación de publicaciones que aportan contenidos a la misma y se indica claramente en la tesis, la contribución de la doctoranda. Véase la tabla 70 de la página 486. Las indicaciones del factor de impacto de las revistas en las que se encuentran, el año de publicación, la posición relativa en la categoría a la que pertenecen y otros indicios de calidad están descritos en las cartas autorizadas y firmadas por los editores de las Revistas.

Tabla 70. Relación de publicaciones.

Artículo 34. La tesis de doctorado		
Artículo	Relación de la publicación que aporta contenido a la tesis.	Contribución de la doctoranda en la tesis. Aspectos reflexivos de la investigación.
<i>Big data and chronotopes as business models in the press</i>	<i>Fue presentado como una ponencia en 12th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI) en abril del 2017. La investigación se centró en el concepto de modelo de negocio a través del big data y cronotopos.</i>	<i>Con el nuevo enfoque se analizó la prensa digital basada en sus adaptaciones en tiempo real. Se exploró a través de las páginas webs, el modo en el que el big data podía modificar las economías digitales. Véase las páginas: 116, 118, 130, 189 del Capítulo II. Las páginas: 212, 213, 214, 216 del Capítulo III. La página: 300 del Capítulo IV.</i>
<i>El diario El Comercio del Ecuador y las estrategias de negocio en el periodismo móvil</i>	El trabajo académico fue publicado en el primer congreso gallego de comunicación, organizado por la Asociación Gallega de Investigadores en Comunicación (AGACOM). Se divulgaron las entrevistas realizadas a expertos del diario El Comercio de Ecuador.	Se analizó el aporte de cómo diario El Comercio de Ecuador, adaptó sus estrategias de negocios y las reorientó hacia los dispositivos móviles. Véase las páginas: 90, 94, 95, 101, 117, 127, 129, 145, 156, 166 y 168 del Capítulo II. Las páginas: 214, 215 del Capítulo III. Las páginas: 274, 282 del Capítulo IV. Las páginas: 416 y 419 del Capítulo V.
<i>The Press in the Context of the Andean Community of Nations (CAN): Without Sustainable Monetization in the Digital Economy</i>	Se publicó en la <i>International Conference on Information Technology &amp; Systems (ICITS'18)</i> con la idea de profundizar las teorías de la nueva economía en materia de política económica o economía política; el contexto de la Comunidad Andina y el manejo de la disrupción tecnológica.	Se destacaron aportes metodológicos desde el ámbito de la economía política de la CA. Véase la cita de la página 217, y 218 (Ramos, Márquez y Romero, 2018, pp. 1084-1093) del Capítulo III. Véase también la página: 140 del Capítulo II.
<i>The Interaction</i>	Se publicó en la <i>International</i>	El resultado de la indagación dio lugar

<i>Gap: From the Bit to the Resurgence of a New Information and Communication System</i>	<i>Conference on Information Technology &amp; Systems (ICITS'18)</i> se realizó un análisis metodológico de investigación cualitativa a través de la teoría fundamentada, refiriéndose al concepto de información, distribuido en cuatro etapas de contextualización histórica (Márquez, Ulloa y Ramos, 2018, p. 1065-1075). Véase la página, 216.	a acuñar un nuevo concepto llamado interdumbre, que significó la transición de fase protagonizada por una interacción no comunicativa que va resurgiendo a medida que cambia el rumbo internacional informativo. Véase la página: 216 del Capítulo III.
<i>La nueva economía digital como camino inevitable de la prensa</i>	Se publicó un capítulo de libro sobre “La comunicación en la nueva sociedad digital”. En un apartado de ese libro, se trabajó la temática de “La nueva economía digital como camino inevitable de la prensa”. Véase la página, 218.	El aporte se dio con la revisión literaria de la economía, se tomaron grandes medios como <i>The Washington Post</i> , <i>The New York Time</i> , <i>Huftington Post</i> y <i>Financial Times</i> . Véase la página: 144, 190 del Capítulo II Las páginas: 212 y 218 del Capítulo III.
<i>¿Modelos de negocio disruptivos? Entre la convergencia y la discordancia de la nueva economía web</i>	Se publicó en la Revista Ibérica de Sistemas y Tecnologías de la Información (RISTI), propiedad de la Asociación Ibérica de Sistemas y Tecnologías de la Información (AISTI), indexada en Scopus, bajo el auspicio del evento académico <i>The 2019 International Conference on Information Technology &amp; Systems (ICITS'19)</i> . Se examinaron los documentos para la elaboración de un marco teórico sobre las teorías referidas en materia de disrupción tecnológica e innovación incremental.	La contribución del concepto disruptivo fue utilizada, tanto, en las entrevistas a expertos como en la técnica metodológica. Se hizo un análisis comparativo de los medios digitales El Comercio de Ecuador y Perú y El tiempo de Bogotá, sobre los procedimientos empleados a través de sus productos y servicios con enfoque y herramientas disruptivas. Véase las páginas, 212, 219 del Capítulo III. La página: 294 del Capítulo. IV. La página: 305 del Capítulo IV. Las páginas: 394, 403, 420 y 421 del Capítulo V.
<i>Aproximación al periodismo cuántico: la próxima revolución.</i>	Se publicó en la Revista Ibérica de Sistemas y Tecnologías de la Información (RISTI), propiedad de la Asociación Ibérica de Sistemas y Tecnologías de la Información (AISTI), indexada en Scopus, bajo el auspicio del evento académico del III COISINT 2020.	Se presenta como una propuesta para crear una línea de investigación. Véase la página 34 (nota al pie) del Capítulo I. La página: 219 del Capítulo III. La página: 282 y 299 del Capítulo IV. Por ultimo, las páginas: 404, 405 y 409 de los anexos.

Elaboración propia.

Las filiaciones de autores y coautores se anexan en la tabla 71.

Tabla 71. Filiación de autores y coautores de los artículos científicos publicados.

<b>1</b>	<b><i>Big data and chronotopes as business models in the press</i></b>	
	Yalitza Ramos <sup>1</sup> , Carmelo Márquez <sup>2</sup> , Nancy Ulloa <sup>3</sup> 1,2 y 3. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Ibarra. Scopus. 2017 12th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI). Google Academic.	Abril, 2017
<b>2</b>	<b><i>El diario El Comercio del Ecuador y las estrategias de negocio en el periodismo móvil</i></b>	
	Yalitza Ramos <sup>1</sup> , Carmelo Márquez <sup>2</sup> , María Fannery Suárez <sup>3</sup> 1,2 y 3. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Ibarra. Libro de Actas. Congreso Agacom. Google Academic.	Diciembre, 2017
<b>3</b>	<b><i>The Press in the Context of the Andean Community of Nations (CAN): Without Sustainable Monetization in the Digital Economy</i></b>	
	Y. Ramos-Gil <sup>1</sup> , C. Márquez-Domínguez <sup>2</sup> , A. Romero- 1,2 y 3. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Ibarra. Scopus. International The 2018 International Conference on Information Technology & Systems (ICITS'18). Google Academic.	Enero, 2018
<b>4</b>	<b><i>The Interaction Gap: From the Bit to the Resurgence of a New Information and Communication System</i></b>	
	Carmelo Márquez <sup>1</sup> , Nancy Ulloa <sup>2</sup> , Yalitza Ramos <sup>3</sup> 1,2 y 3. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Ibarra. Scopus. International The 2018 International Conference on Information Technology & Systems (ICITS'18). Google Academic.	Enero, 2018
<b>5</b>	<b><i>La nueva economía digital como camino inevitable de la prensa</i></b>	
	Y. Ramos-Gil <sup>1</sup> , C. Márquez-Domínguez <sup>2</sup> , E. Granda <sup>3</sup> 1,2 y 3. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Ibarra. Libro digital. Colección: Ciencias Económicas y Sociales Serie: Comunicación Social 1a edición.	Abril, 2018
<b>6</b>	<b><i>¿Modelos de negocio disruptivos? Entre la convergencia y la discordancia de la nueva economía web</i></b>	
	Yalitza Ramos <sup>1</sup> , Nancy Ulloa <sup>2</sup> 1, y 2. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Ibarra. Scopus. ICITS'19. Revista RISTI (Q3, Scopus). Google Academic.	Enero, 2019

## 7 *Aproximación al periodismo cuántico: la próxima revolución*

Yalitza Ramos<sup>1</sup>, Carmelo Márquez-Domínguez<sup>2</sup>, Iris Emiliana Argüello<sup>3</sup>, Elizabeth Guzmán<sup>4</sup>, Ayelen García<sup>5</sup>, Christian Acosta<sup>6</sup>  
1, 4, 5 y 6. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Ibarra.  
2, Universidad de las Américas, Santiago de Chile.  
Scopus. III COISINT 2020. Revista RISTI (Q3, Scopus). Google Academic.

Agosto,  
2020

Elaboración propia.

La fase de producción científica está relacionada con la tesis doctoral como parte de un proceso metodológico de formación investigadora. La fase de producción científica se inició en enero de 2017 y culminó en el 2020. En la página 212 se muestra la tabla N° 5 que evidencia la cronología de los artículos. Para notar de manera específica, cada aporte, relación y contribución del artículo con la tesis doctoral.

La contribución de cada artículo a la tesis doctoral, se encuentra explicado con detalle, desde la página 212 hasta la 219 de la sección metodológica. En el epígrafe 3.5 de la metodología, se describe el aporte de cada artículo y la forma escalonada de relacionar la investigación con el modelo de negocio de los cuatro diarios de referencia en los países de la Comunidad Andina (CA).

Cada resultado de artículo científico publicado, conllevó a la redacción de otro artículo, considerando las tendencias de los Modelo de Negocio. Esta consecución fue parte del proceso formativo. Lo que inicialmente se llamó fase de producción científica.

Todos los artículos se vinculan a la tesis doctoral como un camino enriquecido de discusiones, reflexiones, y decisiones teóricas-metodológicas, más que de citaciones o de la reproducción total o parcial de los artículos dentro del cuerpo de la tesis.

